مهارات
تطوير
الأداء ٢٤

مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

الإبداع والإبتكار فى التعامل مع المشكلات

دكتور محمد عبد الغنى حسن هلال



مركز تطوير
الأداء والتنمية

مـهارات حل المشكلات وإتخـاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

أ.د / محمد عبد الغنـــى حسن هلال

مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

عنــــوان الكتـاب : مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

تــــــــأليف : أ.د / محمد عبدالغنى حسن هلال

رقم الإيـــــداع : 2010 /16534

الترقيم الدولـــى : 978 – 977 – 6343 – 72 – 6

سنـة النشـــــر : 2010 - 2011

الناشـــــــــر : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيـع

العنــــــــوان: 133 ش جسر السويس - مصرالجديدة -القاهرة – ج. م. ع

الهـــــــاتف: 26344362 / 02 / 002 - 22412470 / 02 / 002

الفاكـــــس : 26344362 / 02 / 002

بريد إلكتــــرونى : books@dpicegypt.com

الموقع الإلكترونى : **www.dpicegypt.com**

فهرسة أثناء النشر - إعداد / إدارة الشئون الفنية – دار الكتب والوثائق القومية – مصـر

هلال ، محمد عبدالغنى حسن. مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار Problem Solving & Decision Making =

/ محمد عبدالغنى حسن هلال. - القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، 2010.

166 ص ؛ 24 سم .

تدمك 6 – 72 – 6343 – 977 – 978

1 – إتخاذ القرار.

أ - العنوان . 658,403

لن تكون هناك محطة سحرية

تُحلُّ فيها المشكلات وتختفى،

وإذا أصررت على إنتظارها

فهذا يعني إنك مريض بالعجز

عن التعامل مع الواقع في إتخاذ القرار.

والرواد الذين كانوا أكبر من المشكلات

التى استوقفت الآخرين ،

هم الذين أسهموا فى تقدم العالم.

د/ محمد عبد الغنى حسن هلال

التقديم

لم تستطع التكنولوجيا الحديثة أن تفي بوعدها وبما قطعته علي نفسها من تخفيف الضغوط والمشكلات علي البشر. وسوف تظل الإضطرابات أو الخوف من المشكلة جزء من تكوين الإنسان النفسي وعلينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من إبتكارات وإبداعات عن حلول لها، وعلى القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هى به.

وهذه هى الحياة، تجمع التناقضات الأفضل مع الأسوأ، والضياء مع الظلام، والمشكلات مع الحلول، وكما يقول العلى القدير [إن مع العسر يسرا ..صدق الله العظيم)

ومواجهة المشكلات بشجاعة يطور قدرة منظمات الأعمال على حسمها بمرور الوقت، والممارسة تصنع أناسًا أفضل، وهذا لا يعنى ظهور المشكلات بطريقة عشوائية.

والمنظمة التى تستطيع الاستفادة من أخطائها، سوف يكون لديها القدرة على مواجهة المشكلات بصورة أفضل، والمشكلة التى تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول لكارثة.

وهؤلاء القادة الذين تعودوا على حل المشكلات، يتولد لديهم قدر كبير من الثقة بالنفس، فبقدر ما تسببه المشكلات من اضطرابات بقدر ما تضفى مزيداً من القوة والطاقة على الناس. والتعامل مع المشكلات يرفع درجة الاستعداد لدينا لمواجهة مشكلات أخرى.

ولو أن إتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ، لكان الأمر سهلاً؛ ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ بل تنطلق من المقارنة بين الأحسن والأفضل، أو الجيد والأجود.

ويعنى ذلك أن الإدارة الحديثة تسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المخدرة أو المسكنة، بل إنها تسعى إلى تركيب أجهزة إنذار مبكر لتساعدها فى احتواء المشكلات قبل نموها.

ولم تعد وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، حتى ولو كانت القرارات الناجحة فقط، ولكن وظيفة المدير أن يدرك أن قرارات الأمس ليست بالضرورة صالحة لليوم أو للغد؛ كما يجب عليه ألا يحتفظ ويحتمل كثيراً بقراراته السابقة التى حققت تميزًا للمنظمة حتى لا يجد نفسه معتمدًا على إدمان هذه القرارات بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

والمبتكرون فى إتخاذ القرارات هم أولئك الذين يعملون دائماً على صياغة الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة القرارات ذات الأثر البعيد المدى، وهم يتعمدون أن يتخذوا هذه النوعية من القرارات.

وصناعة خريطة الأداء الصحيحة لحل المشكلات، تسهل إتخاذ القرارات الصحيحة، ولكن تصميم مثل هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة الطويلة كما يعتقد البعض، ولكنها تحتاج إلى الإبتكار؛ فإستخدام الخرائط القديمة فى منطقة تغيرت ملامحها تماماً لن يجدى بل يجعلك تائهًا وحائرًا ومستهلكًا للكثير من الوقت والجهد.

وكما يبدو من العرض السابق إننا محاصرون بالعديد من المشكلات؛ فالتغيير والتطوير والتحديث يصاحبه الكثير منها. ومن الخطأ أن نترك أساليبنا القديمة تعمل الآن لمواجهة ما يستجد من مشكلات. إننا فى حاجة إلى إستخدام نظم وبرامج جديدة أيضًا فى تناولنا لمشكلات إتخاذنا للقرارات.

وإعداد هذه النظم والبرامج تحتاج إلى عقول مبتكرة وقادرة على استيعاب الجديد وعدم إهمال الماضى.

وفى هذا الكتاب نحاول أن نتعاون معك لتحقيق هذه المهمة الصعبة، ولكن يكفينا المحاولة الجادة والتى ندعو الله أن يكللها بالنجاح فى إخراج هذا الكتاب لنسهم مع الآخرين فى تدعيم المكتبة العربية بمنهج حديث فى مجال حل المشكلات وإتخاذ القرار.

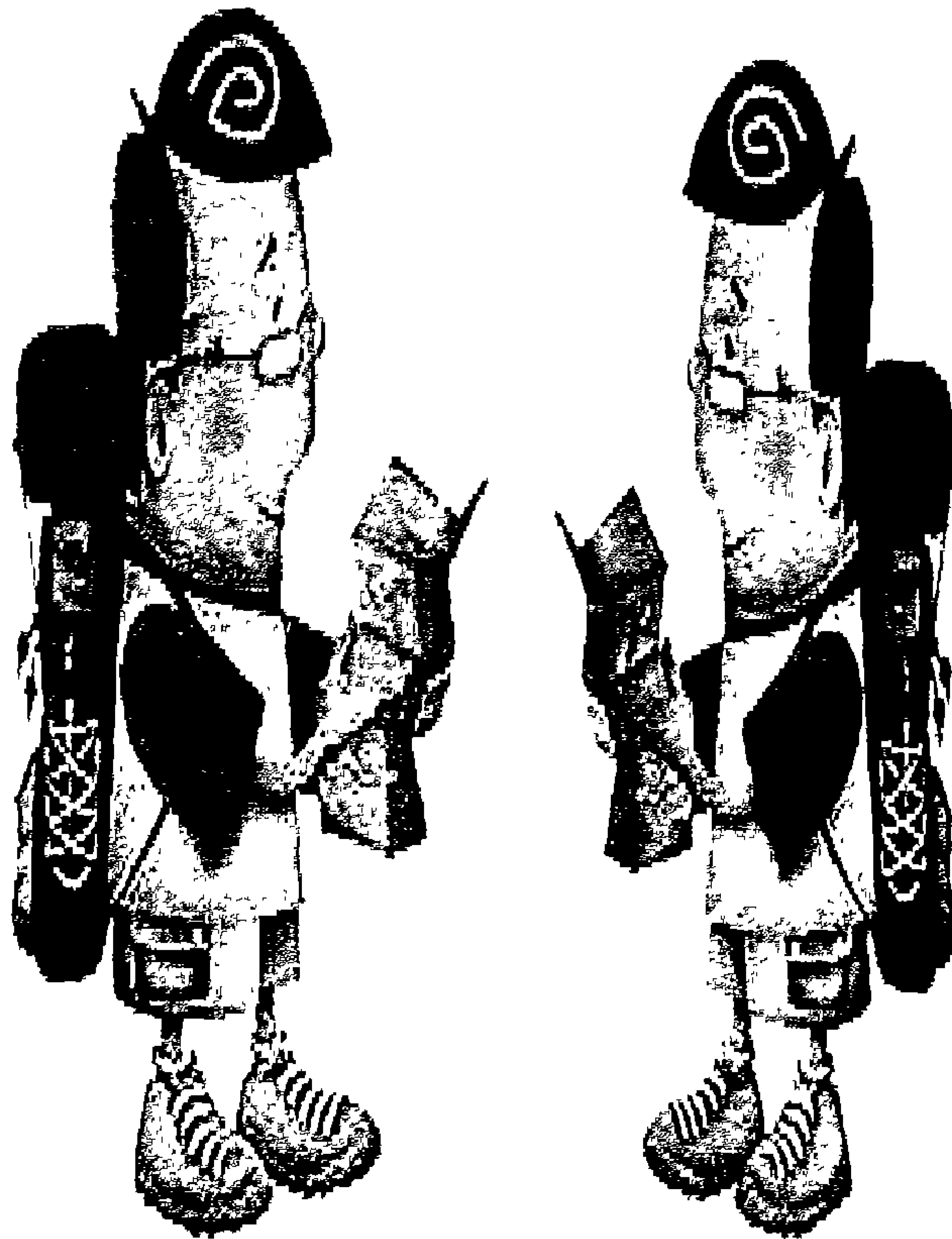
والله ولى التوفيق،،،

د/ محمد عبد الغنى حسن هلال

الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

Accurate vision for problems



الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

أولاً　　الطريق للرؤية الصحيحة

1. الرؤية الصحيحة.
2. المشكلة والإدارة.

ثانيًا　　مفهوم المشكلة

1. المفهوم.
2. الفرق بين المشكلة والأزمة.
3. هل تعتبر المشكلة دائماً عاملاً سلبياً؟

ثالثًا　　المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية

1. الصراع بين الفرد والوظيفة.
2. إصبع الاتهام.
3. الخلط بين المسئوليات والمهام.
4. إستخدام الأنماط المعتادة فى تفسير الأحداث.
5. التوافق مع التهديدات.
6. سراب التعلم من الخبرة.
7. التعلم واكتساب الخبرة من الاختلافات.

رابعًا　　تقسيم المشكلات

أولاً ...الطريق للرؤية الصحيحة :

The way to accurate vision

1. كيف تتم الرؤية الصحيحة.

يتعين علينا عندما نريد أن ننظم عملية التفكير لدى القائمين على صناعة القرار في منظمات الأعمال والخدمات، وأن نكسبهم ليس الإتجاهات الإيجابية نحو الرؤية الكلية للأشياء وليس المعلومات والمهارات فقط قبل الإنتقال إلى الخطوط العريضة والإستراتيجيات قبل الغوص في التفاصيل الدقيقة للأمور. و تساعدنا الرؤية الكلية والشاملة للأمور، على أن نفرق بين المؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية الكبيرة والمؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية المنخفضة في المواقف المعقّدة.

وعند التأكيد على إستخدام الفكر التنظيمي فإن الأمر لا يعني النظر من خلال التعقيدات وعدم تجاهلها، بل إنه يعني إعادة صياغة هذه التعقيدات في قصة مسلسلة ومترابطة نستطيع من خلال قراءتها والتعرف على أسباب المشكلات وكيفية علاجها بشكل جذري وحاسم. **ويفتقد الكثير لهذه المهارة المتميزة**، في صياغة المشكلات والعقبات في سياق قصة العمل والإنتاج، بحيث لا تتحول المشكلة ذاتها إلى بؤرة الإهتمام، ولكن ينتقل الإهتمام إلى أحداث القصة نفسها ومسلسل الأحداث والإرتباط بينهما.

لقد أدت التعقيدات المتزايدة اليوم إلى جعل كثير من المديرين يفترضون أنهم ليس لديهم المعلومات التي يحتاجونها للتصرف والتعامل بفاعلية، والواقع أن المشكلة الرئيسية ليست هي قلة

المعلومات، ولكنها تعقدها وتداخلها مع بعضها. ويفتقد الكثير منهم مهارة كتابة القصة التنظيمية لأعمالهم، فهم لا يستطيعون أن يُعيدوا صياغة ما يدور حولهم بشكل مسلسل ومنطقي، ولا يفرقون بين الأهم وعديم الأهمية، ولا يعرفون ما هي المتغيرات التي يجب التركيز عليها أو التي يجب إهمالها أو عدم الإهتمام بها.

لقد تعود الكثير من المديرين وأصحاب الأعمال على حصر قائمة من المتغيرات وتحليلها إلى عناصرها الدقيقة التي تشير إلى التعقيدات التفصيلية ، ومن السهل على أي فرد أن يضل طريقه وسط هذه التفاصيل الدقيقة الهامة وغير الهامة، ويصبح غير قادر على رؤية العملية بصورة كلية. ويعد التمكن من التعقيدات والمشكلات ووضعها في مكانها الصحيح في سياق الأحداث أو القصة التنظيمية، من العوامل الأساسية للاستراتيجيات الناجحة حيث يتعلم المديرون هيكلة التفاصيل في صورة مترابطة للقوى التي تعمل.

2.المشكلة والإدارة:

المشكلات جزء من الحياة، وإذا كانت الحياة تفرض علينا المحن ، فإنها قد تمنحنا العقل الذى نفكر به. **والمشكلة تنتج عن التغيير**، أو الحركة من الموقف الحالى إلى موقف جديد، يتناسب مع الظروف فسوف تتولد المشكلات. **والإدارة نشاط متجدد ومتغير تعمل على** إستثمار الإمكانات المتاحة والممكنة (الجديدة) لتحقيق أفضل النتائج، والمشكلة ناتج طبيعى للعمل، ومن الضرورى أن تكون لدى الإدارة الإتجاهات والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات. وتجاهل الإدارة

للمشكلة وعدم السعى الجاد لحلها . سوف يعنى أن تنمو وتتحول بعد فترة إلى كارثة تخلف وراءها العديد من الأزمات التى غالباً ما تنتج عن حدوث انهيار الجزء أو الكل فى بنيان المنظمة.

ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة فى التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات الغد، بنفس إتجاهات وأساليب الماضى، وبصفة خاصة إستخدام النظرة الجزئية للأمور والتعامل مع الظواهر وإهمال الأسباب أو تغليب المفهوم الاجتماعى وتجاهل الأبعاد الإقتصادية التى أصبحت الأكثر والأقوى تأثيرًا. **لقد فرضت الإتجاهات الحديثة فى الإدارة** إتجاهات حديثة أيضاً فى التعامل مع المشكلات، ومع أن هناك الكثير من الإتجاهات التى تدعو إلى العمل على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها؛ إلا أن ذلك لا يعنى عدم الإهتمام بمهارات التعامل مع المشكلات فى أى مرحلة من مراحل تطورها.

وسواء أكانت المشكلات إدارية أم فنية، داخلية أم خارجية، إلا أنه تبقى القدرة على تشخيص وحل المشكلات إحدى المهارات الرئيسية للمدير الفعّال. **ولم تعد الخبرات الشخصية** الموروثة أو المكتسبة أو الممارسات الطويلة وحدها كافية للتعامل مع المشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها، ولكن أصبح هناك ضرورة لاتباع التفكير والأسلوب العلمى للوصول إلى نتائج مناسبة لحل المشكلات الخاصة بالأفراد والمنظمات.



ثانياً ...مفهوم المشكلة :

Problem concept

1. المفهوم :

لماذا نترك بعض المنظمات أو المشروعات تفشل أوتنهار أو تستمر بقدرات ضعيفة غير قادرة على العمل وتحقيق النتائج المطلوبة؟ ولا نعترف بأن هناك إهمـــالاً فى تقديم العلاج لوقف هذا التدهور.

لماذا نحاول دائماًإستخدام نفس الأساليب التـــى أدت إلـــى ظهـــور المشكلة وتفاقمها فى العلاج، أو عند إعادة الحياة للمنظمة، ويـــأتى على قمة الأسباب التى أدت إلى فشل المنظمة وتدهورها وإنهيارها، وعدم قدرتها على التعرف علـــى التهديـــدات الوشـــيكة والمتوقعـــة والسعى من أجل الوقاية منها، وفى الوقت نفسه إستخدام الأســـاليب السابقة والتى أدت إلى الفشل فى التعـــرف علـــى إشـــارات الإنـــذار المبكر التى تسبق ظهور المشكلة فى التعامل معها.

والمشكلات هى صناعة إنسانية فى منظمات الأعمال والعلاقات بين الأفراد . فالمشكلات تنشأ من طرق تفكيرنا وتفاعلنـــا مـــع بعضـــنا، ولكننا إعتدنا أن نشير بإصبع الإتهام إلى أشياء أخرى مثـــل البنـــاء التنظيمى أو السياسات المستخدمة.

ولا خلاف أن المشكلات تنشأ بداخلنا أولاً، فالفرد أو المنظمة لـــديهما المتغيرات المختلفة التى تمارس تأثيرها، ومن الطبيعـــى أن تكـــون هناك محاولات للمحافظة على الشىء المألوف والمعتاد. ويؤدى ذلك

إلى بذل الجهد للتكيف مع المؤثرات الجديدة لتستمر حالة الإتزان السابقة.

وتبدأ المشكلة في الظهور عندما يحدث الخلل فى حالات الإتزان، مما يعنى حدوث خلل فى مستوى الإستقرار المعتاد والمألوف، وبالتالى ظهور التوتر فى الأداء.

ولا يمكن للفرد أو المنظمة أن تستمر طويلاً فى حالة التوتر، ولكن تكون هناك محاولات مستمرة للوصول إلى مستوى جديد من الإتزان يستطيع بعد فترة أن يحقق له المستوى المناسب من الإستقرار.

وعندما تكون الأحداث والمواقف اليومية مألوفة للفرد أو المنظمة، أى أنها ضمن ملفات خبراته السابقة، فهذا يعنى سهولة التعامل معها ومواجهتها من خلال إستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والإتجاهات المخزونة والسابق إستخدامها، وفى هذه الحالة لا ينشأ التوتر أو حالة عدم الإتزان السابق الإشارة إليها، ولا نشعر بوجود المشكلة.

عندما تكون الأحداث أو المواقف اليومية غير مألوفة للفرد أو المنظمة ولم يسبق التعامل معها من قبل، وإن الموقف قد يكون جديداً نسبياً أو كلياً، فتنشأ لديه حالة من التوتر يشعر من خلالها بوجود مشكلة ما.

فالمشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التى تعوق تحديد الأهداف أو الوصول إليها، وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز عن الحصول على النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.

المشكلة هى السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتـــالى يمكـــن أن تعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً جـــاداً ومعقـــداً يصـــعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة.

والفرق بـين المشكلة والأزمة هـو أن المشكلة تحتاج إلـــى التفكيـــر والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، بجانب أن القدرة علـــى تحمل الظروف التى تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيـــث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة فى فتـــرات طويلـــة تمتد إلى عدة أيام، أما الأزمـــة فـــلا يمكـــن أن نتحمـــل تفاعلاتهـــا وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، حيث أن دورة حياة الأزمة ســـريعة للغاية ابتداء من مرحلة الاحتكاك والاشتعال والصدام وحتى مرحلـــة التغيير وقبول الأمر الواقع.

3. هل تعتبر المشكلات دائماً عاملاً سلبياً؟

حياة الفرد أو الكيان التنظيمى أو الاجتماعى عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتتالية التى تهدف إلى تحقيق مستوى من الإتـــزان أو الإستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة به، وعندما يجد الفرد أن هناك صعوبة فى تحقيق الأداء المطلوب منه فى ضوء ما يحمله من قـــيم واتجاهات نظراً لعدم انسجامها مع متطلبات البيئة المحيطة به، تنشأ لديه حالة من التوتر الفردى التى يبديها للتكيف مع البيئة أو الكيـــان الموجود، وكذلك تسعى البيئة التنظيمية أو الإجتماعية المحيطة إلـــى إعادة دراسة عناصرها وعواملها المكونة لها لمساعدة الأفراد علـــى التكيف معها وعدم الهروب منها.

ويؤكد ذلك أن المشكلات ليست شيئاً سيئاً أو سلبياً، ولكنها أحد العوامل الهامة الدافعة للابتكار والتطوير، ومواجهة المشكلات بشجاعة يطور قدرة الفرد أو المنشأة فى التعامل مع المشكلات.

وهذا لا يعنى تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية، وكل موقف نواجه فيه مشكلة، يتعين علينا أن نستفيد منها فى بناء شخصيتنا ومنظمتنا، والفرد أو المنظمة التى تتعلم من أخطائها ومن الخبرات الخاصة بحل المشكلات؛ سيكون لديها القدرة على تصحيح الأخطاء بأقصى سرعة.

ثالثًا ... المصادر الحقيقية لمشكلات الإدارة:

The real sources of management problems

1. الصراع بين الفرد والوظيفة:

لم يستمر الصراع طويلاً بينك وبين وظيفتك فبالتأكيد قد حاولت من البداية أن تجد شكلاً ونظاماً مناسباً لنفسك كي تستطيع أن تؤدي متطلبات وظيفتك، ولكن غالباً ما تسيطر متطلبات الأداء الوظيفي التقليدي والموروث عليك وتذوب شخصيتك الطبيعية بما تحمله من أهداف وطموحات وتطلعات، ويصبح مفهومك للأداء المتميز هو ما تقوم به من إسهام وما تحمله من مسئوليات وتترك الأهداف التي يجب أن تحققها سواء لنفسك أو للمنظمة.

لقد تحولت إلى فريسة للوظيفة لا تمارس أية سلطات أو نفوذ عليها، لكنها تمارس كل سطوتها عليك من خلال انغماسك في تنفيذ المهام التي تصادفك وبنفس الأساليب التي تعودت عليها حتى لو كانت

النتائج محبطة، وتدرك أن هناك خللاً ولكن لا تستطيع أن تحدده بدقة.

2. إصبع الاتهام:

إنك تعودت كما تعود الآخرون من حولك أن يبحثوا عن المتهم بعيداً عن أنفسهم و بعيداً عما يجعلهم يواجهون ذاتهم. إننا نبحث عن ذلك المتهم بين الآخرين حتى نصب عليه غضبنا.

لقد تولدت لدينا قناعة أننا سوف نجد ذلك الشخص البعيد عن دائرة تأثرنا حتى نُشير إليه بإصبع الاتهام .

إننا نعيش جميعاً المشكلات التقليدية بين الرئيس والمرءوس حيث يتهم أحدهما الآخر بالتقصير ويكتفي بذلك، والصراع التقليدي بين العاملين في المبيعات والعاملين في الإنتاج حول جودة المنتج يوضح ذلك.

ولأن إصبع الاتهام دائماً تكون موجهة للآخرين ومتصلبة على هذا الوضع لفترات طويلة، فإننا نفقد الرؤية الصحيحة للأمور، وحتى عندما تكون النتائج متدهورة فإننا لا نملك كيفية البحث الحقيقي عن الأسباب وتحليلها والاستفادة منها والسعي من أجل وضع طرق جديدة للأداء المناسب، والسبب في ذلك كما ذكرنا أننا نبدأ البحث عن أسباب الفشل لدى الآخرين، ويرسخ في أذهاننا أن أسباب الفشل دائماً تكون خارجية؛ ولذلك تعيش معنا الأسباب الحقيقية والتي تبقى بداخلنا فترة طويلة حتى تقضي علينا.

3. الخلط بين المهام والمسئوليات :

إن ما تقوم به مجموعة من المهام التي تتطلبها الوظيفة، وعندما لا تكون هذه المهام محققة للمسئوليات التي تتحملها فإن ذلك يعني أنك تفشل في تحمل المسئولية. والفرق بين من يعمل من خلال إدراكه لمسئولياته وبين من يعرف مهامه، هو أن المسئوليات تجعل دائمًا الأهداف والطرق واضحة وتدفعك دائمًا للتقدم للأمام، محولاً المهام إلى مجرد أدوات تحركها وتقيدها وتسخرها للوفاء بمسئولياتك.

وعندما تسيطر عليك المهام فإنك تصبح غير قادر على التقدم وتجمد في مكانك، وربما تتأخر حيث أنك تلعب مدافعًا وليس مهاجمًا. إن تحملك لمسئولياتك يعني أنك تبحث عن الحلول وتسعى إلى الوسائل المحققة للأهداف، ويعني هذا أنك تفكر وتبتكر، أما اكتفاؤك بأداء المهام فإنه يعني أنك تشعر بأنك تؤدي المطلوب وتقع تحت تأثير حالة شعورية معينة.

4- إستخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث :

ما هو الحدث الذي يسيطر على مناقشات واهتمامات العاملين في المنظمة التي تعمل بها ؟ إننا مازلنا نركز على بعض المفاهيم والإهتمامات والموضوعات التقليدية مثل المشكلات المتكررة، والعلاوات، والتقارير الدورية، والتقييم الدوري وهكذا ... وهو ما نطلق عليه الأحداث قصيرة المدى، والتركيز على الحدث، يعني إستمرار المناقشات والتوقعات والاستنتاجات، ومع أننا نكتسب خبرة

في التعامل مع هذه الأحداث قصيرة المدى؛ إلا أن الواقع يقول إنها خبرة متكررة وليست خبرة نامية.

والتعامل بالخبرة المتكررة يعني تعلقنا بالأحداث الماضية ومحاولة التقريب بينها وبين الخبرات الحاضرة، ويوضح ذلك أن التهديد الذي تواجهه المنظمات التي نعمل بها لا يأتي من الأحداث المفاجئة فقط كما يعتقد البعض؛ ولكن يأتي أيضًا من العمليات البطيئة والمتكررة التي نظل نستخدمها بإستمرار ونرفض التخلي عنها.
وعلينا أن نتصور كيف تكون خبرات العاملين في المنظمة متطورة ومستحدثة، وعقولهم مشغولة بالأحداث قصيرة المدى؟

علينا أن نسعى إلى تحديث خبراتنا من خلال نظام تعليمي في المنظمة، يتم بشكل تلقائي كجزء من حركة النظام، بحيث نستطيع أن نكوّن ردود أفعال ومهارات مستحدثة تتناسب مع متطلبات المواقف أو المشكلات المتوقعة.

5- التوافق مع التهديدات :

إنك لا تقلق إلا من التهديدات الكبيرة والتي تأتي بصورة سريعة ومفاجئة، لأنك تعتقد أنها الخطر الأكبر الذي يهددك، ويجب أن تعمل على مواجهته وتقليل أخطاره. ولكن هناك خطأ أكبر آخر لا يفاجئك ولكنه يتسلل ببطء شديد إليك ويظهر تأثيره بسيطًا في الزمن القريب، ولكن عندما يتراكم في الزمن البعيد يصبح تهديدًا أكثر خطورة، لأنه لم يظهر لك فجأة، ولكنه تمكّن منك وأنت لم تشعر به ولكنك وجدت

نفسك فجأة تواجه الآثار الناتجة عن المشكلة وغارقًا فيها بل وفاقدًا القدرة على النهوض لإنقاذ نفسك.

وليس أمام النظام المؤسسى إلا أن يسعى لأن يعلم أفراده كيفية رؤية العمليات التدريجية والبطيئة التي تتسرب إليه مثل سريان المخدر في الدماء. فالعقول المغلقة هي التي تعودت على إستخدام نظام تقليدي وعتيق للإنذار المبكر، فأجراس الإنذار لا تعمل إلا عندما تكون ألسنة الحريق قد ارتفعت في عنان السماء، ولكن علينا أن نستخدم أجهزة إنذار جديدة تُعطي صفارات الإنذار في المراحل الأولى من الاحتكاك أو ظهور الدخان. وهو ما يعني أن نستشعر خطورة أفعالنا البطيئة والمتدرجة والمتراكمة حتى لا تتحول إلى تهديدات تهدد الكيان الذي نعمل فيه وتهددنا أيضًا.

6- سراب التعلم من الخبرة :

التعلم عنصر رئيسي في حياة كل فرد ، فالتجربة والخطأ هما قاعدة التعلم . ولكننا تعودنا من التجربة والخطأ أن نقوم بالفعل ونحصل على النتيجة مباشرّة، ونحكم عليها بما يساعدنا على تحديد الخطوة المقبلة هل نستمر في المجادلة أم نكتفي بالنتيجة التي وصلنا إليها ثم نعيد إستخدام النتيجة بشكل متكرر ثم ننطلق إلى فعل آخر ونتيجة أخرى وهكذا ؟

ولكن ماذا يحدث عندما لا نتمكّن أو لا نستطيع أن نرى نتائج أفعالنا؟

هناك الكثير من أفعالنا لا نحصل على نتائجها بشكل مباشر، بـل تؤجل إلى مراحل أو مستقبلٍ ليس بالقريب، ولكن هل لدينا ذلك الأفق الأوسع الذي يمكن من خلاله رؤية الزمان والمكان البعيد حتى نقدر مدى فاعليتنا المستقبلية ؟ بكل تأكيد عندما تكون لأفعالنا أو تجربتنا الحالية نتائج خارج نطاق أفق التعلم الموجـود لديـنـا، يصبح من المستحيل أن نتعلم من الخبرة المباشرة.

والكثير من القرارات والأفعال في مؤسساتنا لا نشعر بنتائجهـا بشكلٍ مباشر، مع العلم بأن تأثيرها سوف يمتد مستقبلاً على المنظمة كلها والنظام المستخدم فيها. والسبب في ذلك هو أن الدورة التي تبدأ بالفعل و تنتهي بالنتيجة تأخذ وقتاً طويلاً، ويصعب علينا رؤية الفعل والنتيجة والربط بينهما خلال هذا الزمن الكبير نسبيًا، والذي لم نتعود فيه الربط بين الأمور في هذا المجال الواسع.

ويتضح من ذلك صعوبة رؤية ومتابعة الفعل والنتيجة والتعلم منهما؛ لأن غالبية الناس لديها ذاكرة ضعيفةِ، ولذلك فنحن لا نتعامـل مـع المشكلة إلا عندما تظهر أمامنا، فعلى سبيل المثال، متـى تفكـر أن ترسل أحد العاملين أو المديرين إلى برنامج تدريبي؟ إن ذلك غالباً يتم عندما يظهر القصور في الأداء أو تحدث بعض المشكلات التي تؤثر على النتائج المطلوبة منك، ولكن هل يمكننا أن نفكر في المطلوب من العاملين بعد سنة أو أكثر ونعمل على إكسابهم المهـارات المطلوبـة منهـم من الآن؟ إننا مازلنـا فى حاجـة إلى نظام متطـور للـتعلم داخل المنظمة.

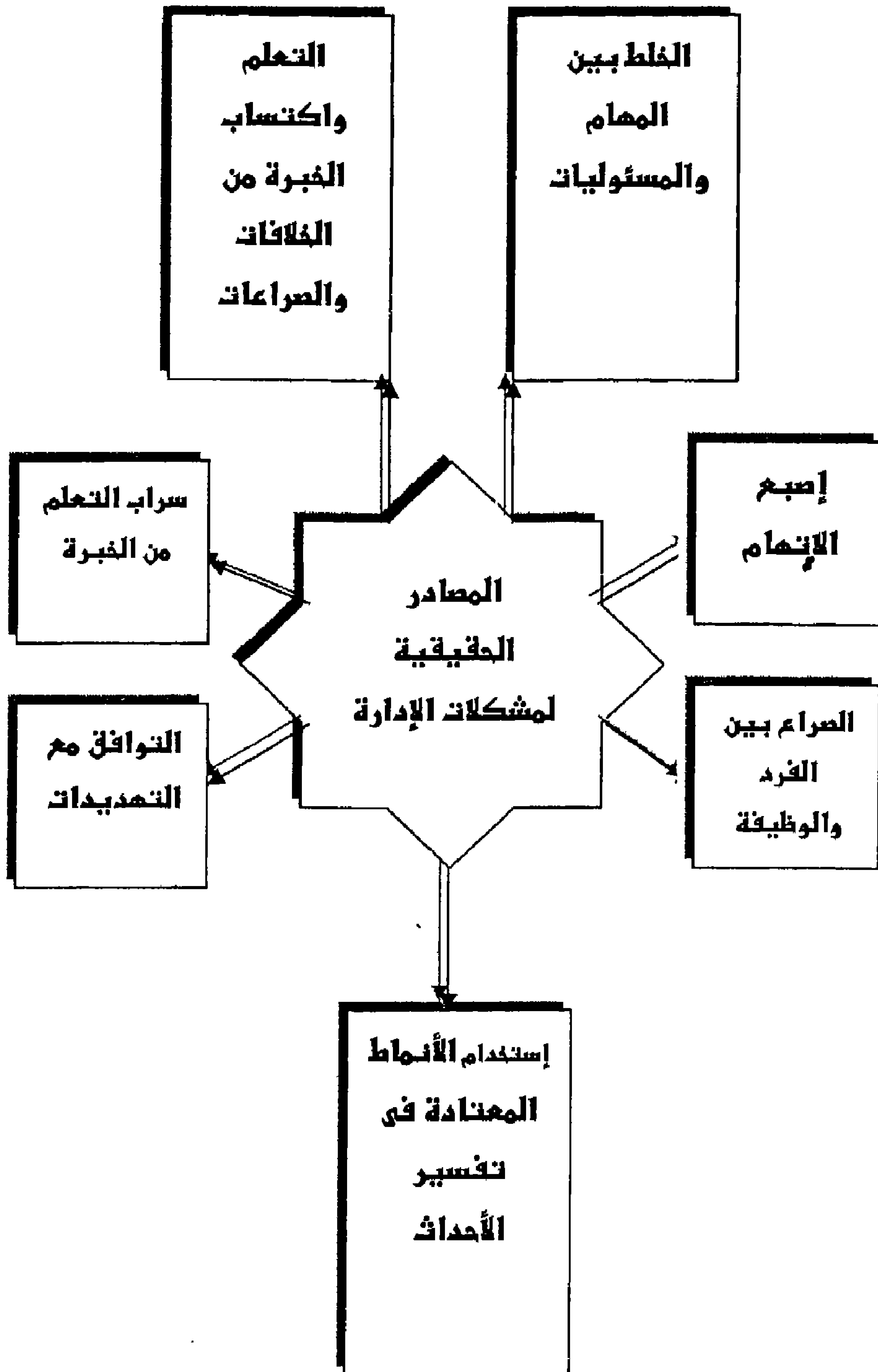
7- التعلم و اكتساب الخبرة من الإختلافات:

إن الشجار والإختلافات والصراعات تصرفات طبيعية في بداية حياة الفريق، و لكن هل هناك سعي حقيقي لأن يكـون هــذا الصــراع مصدراً للتعلم أيضاً ؟

إن الكثيرين من الناس يضيعون أوقاتهم في شــجار وعــراك، ويتمادون في ذلك ويرفضون الجهود التي من شأنها أن تصلح بينهم، وكأنهم يبحثون عن عدم الاتفاق، وحتى إن اتفقوا فهم يركزون على ما يقدمون من تنازلات حتى يحدث التعايش فيما بينهم. **وحتى عندما يسعى الناس إلى** الاتفاق فإن ذلك يتم من أجل الإستمرار في الأداء الروتيني أو المعتاد ، ويستمر الفريق في العمل بشــكل جيــد مــع الموضوعات المعتادة أيضًا، ولكن عندما يواجه موضــوعات معقــدة وتمثل تهديداً له فسوف تخرج الصراعات مرة أخرى وبسرعة وربما بصورة أعنف.

لقد تعودنا منذ طفولتنا على عدم إعترافنا بجهلنا بسهولة، بل بالعكس لقد كان المحيطون بنا يصفقون لنا عندما كنا ننجم في الدفاع عن آرائنا ووجهات نظرنا حتى لو كانت خاطئة، في حين أن التراجع عنها والاستفسار عن وجهات النظر الأخرى هو الأفضل والأصم.

ومازالت غالبية العاملين في المنظمة تدافع عن نفسها حتى إذا كانت غير متأكدة أو لا تعرف الإجابة فهي ترفض الإعتراف بجهلها، ومثل هذه السلوكيات تعوق التفاهم والتعلم من الأخطاء.



التعلم واكتساب الخبرة من الخلافات والصراعات
الخلط بين المهام والمسئوليات
سراب التعلم من الخبرة
المصادر الحقيقية لمشكلات الإدارة
إصبع الإتهام
التوافق مع التهديدات
الصراع بين الفرد والوظيفة
إستخدام الأنماط المعتادة فى تفسير الأحداث

رابعاً ... تقسيم المشكلات:

Problem breaks – up

من الصعب أن تقسم المشكلات إلى أجزاء منفصلة عن بعضها، فالمشكلة هى نتاج تداخل من عناصر مختلفة، وقد يكون هناك عنصر رئيسى؛ إلا إنه غالبًا ما يرتبط بعناصر أخرى فى نفس درجة أهميته أو أقل منه، ولكنه فى كل الأحوال يؤثر فيها أو يتأثر بها.

وتنطلق المشكلات من مكونات البيئة التى نعيش فيها بمكوناتها المختلفة وهى:-

1. المكون البشرى

ويشمل الأفراد والجماعات البشرية فى منطقة جغرافية، وكذلك المنظمات والبيئات الاجتماعية المختلفة. ولا يقتصر المكون البشرى على الإنسان، ولكنه يشمل أيضًا التفاعلات الناشئة بين الأفراد والمنظمات التى يعملون فيها، أو الذين لهم صلة بها.

2. المكون الطبيعى

ويشمل المكان الذى يعيش فيه الإنسان، ومن الطبيعى أن يتأثر ويؤثر فى الإنسان فى المنطقة المحيطة به، أو التى يتواجد فيها، أو التى له علاقات بها.

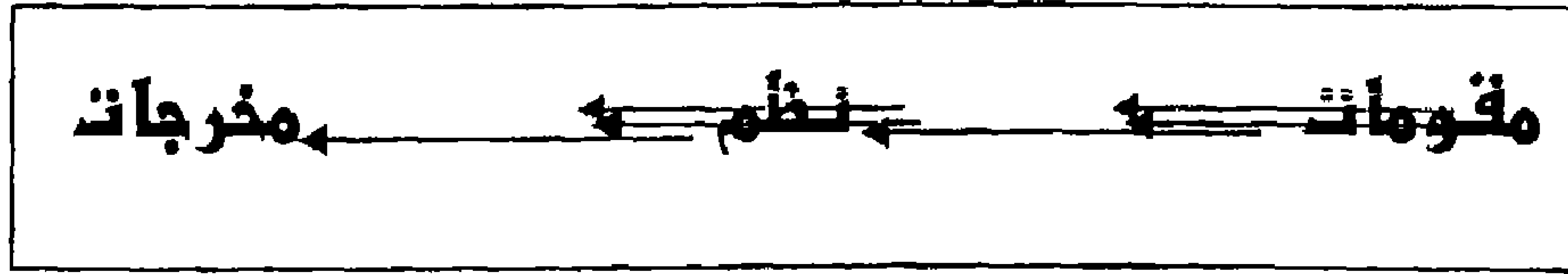
والأرض بصفة عامة من فوق سطحها وما تقدمه من أساسيات للحياة، وما تحويه فى باطنها من مواد ونظم عضوية، تقدم للإنسان الخامات التى يستخدمها فى تحقيق المزيد من الرفاهية.

3. المكون المصنوع:

ويشمل الهياكل المادية التى قام بإنشائها بما يملك من قدرات فائقة، وبما تحويه الطبيعة. ولا شك أن النظم الإدارية الحديثة تعمل على تحقيق أقصى درجات الاستثمار؛ لما يتوفر لديها من مقومات كمدخلات للحصول على أفضل عائد ممكن.

ويدير الإنسان المقومات من خلال عدة عمليات متشابكة ومتداخلة تحوى عدة نظم وهى: النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية والتعليمية التى تحدد طبيعة التفاعل بين المدخلات المتوفرة وهى المواد والطاقة والناس والمعلومات.

وتنتج المشكلات دائماً من مدى قدرة الإنسان فى الحياة بصفة عامة، وفى إدارة المنظمات بصفة خاصة على إستخدام النظم الموجودة والتى يشارك أو لم يشارك فى صنعها فى مزج وتفاعل المدخلات المتوفرة لديه فى المنظمة للحصول على النتائج والمخرجات المناسبة، وهى غالبًا أيضًا تنحصر فى السلع والخدمات بالإضافة إلى السلوك.



المواد
*عضوية
*غير عضوية
*آلات
*أدوات

النظم

السلوك

السياسية

الطاقة
*كيماوية
*كهربية
*حرارية
*نووية

الإجتماعية

السلع

الإقتصادية

البشرية
*الإدارة والعمل

الدينية

الخدمات

التعليمية

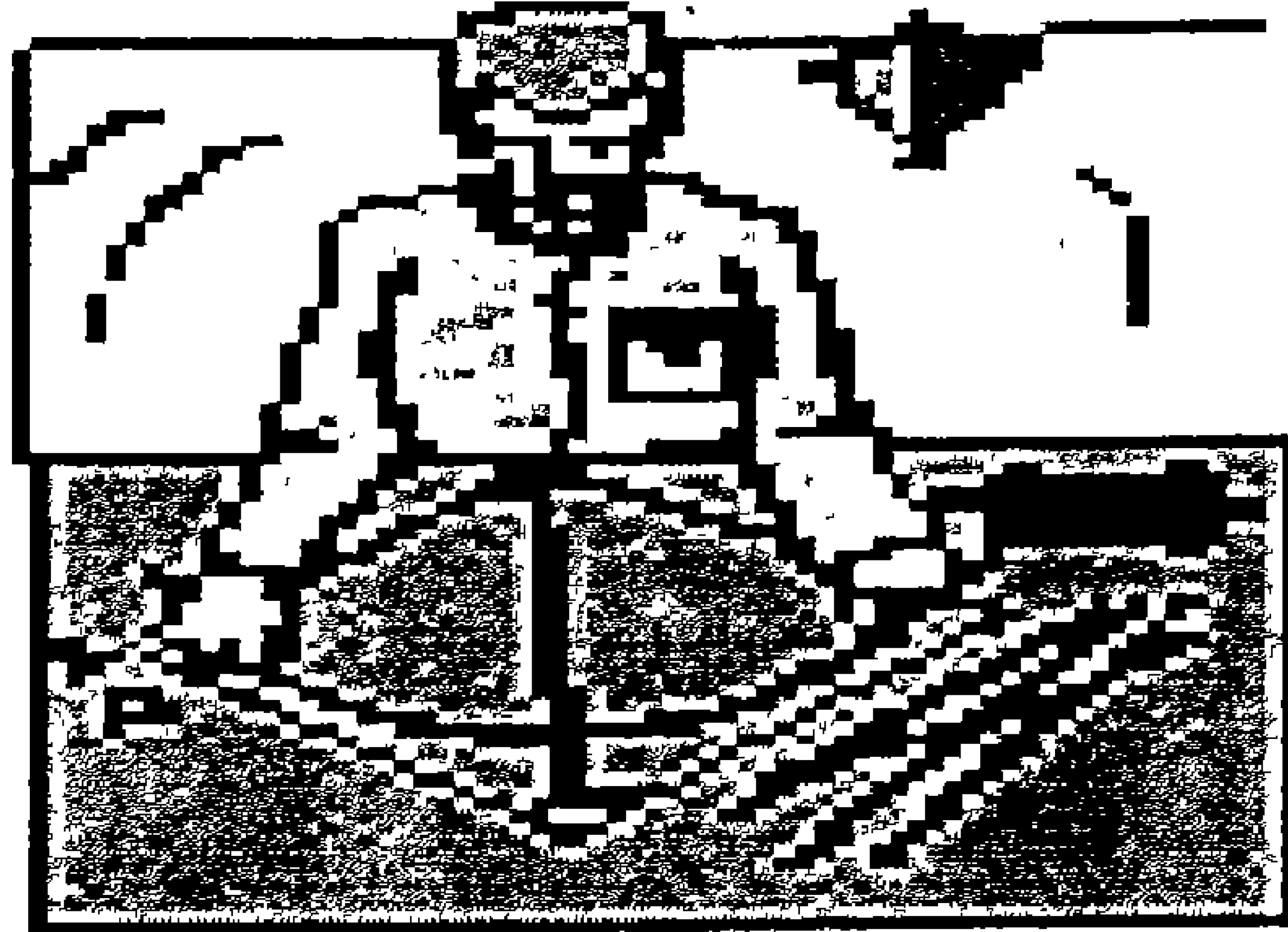
المعلومات
المعرفة اللازمة للاختراع وبناء وتشغيل الأنساق

وظائف أنساق المجتمع

ويتضح مما سبق أن المشكلات ناتج متوقع من جهود الإنسان المستمرة لإستثمار المكونات الطبيعية، ولكن لأن ذلك يتم فى ظل نظم إقتصادية وسياسية وإجتماعية تحكم المجتمع، وبالتالى المنظمات العاملة فيه؛ فإن ذلك يعتبر مصدراً للعديد من المشكلات.

ولذلك فإن المشكلة قد تنشأ من النظم بينها أو من خلال علاقة النظم ببعضها، أو علاقة المقومات المتوفرة والتى تعمل كمدخلات لهذه النظم.

وتظهر المشكلات غالباً فى الناتج النهائى أو المخرجات فى السلوك أو السلع أو الخدمات أو البيئة نفسها.



الفصل الثانى

الأساليب الفعالة
لحل المشكلات

Effective methods
For problem solving



الفصل الثانى

الأساليب الفعالة

لحل المشكلات

أولاً ....الأساليب التقليدية لحل المشكلات :

1. الهروب من المشكلة.
2. الرؤية الخاطئة للأمور.
3. إستخدام السياسات التقليدية.

ثانياً...الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات:

1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة.
2. أبعاد عملية الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات.
3. العقلية الإبداعية فى حل المشكلات.
4. التصور والتخيل.
5. الإبتكار وإتخاذ القرارات.

أولا ...الأساليب التقليدية لحل المشكلات :

Traditional methods for problem solving

1. الهروب من المشكلة

لماذا يتجه الناس غالباً إلى الحلول والإصلاحات الأسهل، ولماذا يهربون من مواجهة المشكلة الأساسية ؟

إننا عندما نُواجَه بواقع صعب، فالحلول السهلة تخفف فقط من الأعراض وتترك المشكلة الأساسية باقية كما هي، وغالباً ما تزول الأعراض بشكل مؤقت ويتناسى أو يتجاهل الناس المشكلة الأساسية فتزداد الأمور تعقيداً ويفقد النظام القدرة على حل المشكلة.

إننا غالباً ما نهرب من مواجهة المشكلة الأساسية لأنها إما أن تكون غامضة، أو لأن المواجهة الحقيقية لها قد تكون مكلفة **ولذلك عليك أن :**

- **تكون حذراً من الحلول المؤقتة** أو السهلة التي تعالج الأعراض والظواهر، وليس الأسباب الرئيسية لأنها تعمل على المدى القصير، وسوف تعود إليك المشكلة أكبر حجماً وتأثيراً على المدى البعيد وتمثل ضغطاً أكبر عليك.

- **تكون حذراً من التبسيط والتخفيف** عن طريق التأجيل أو نقل العبء إلى الآخرين أو الهروب من المسئولية، حيث أن ذلك يعني أن توالد قوى أخرى لم تكن موجودة من قبل ولكنها سوف تمثل قوى دفع مضادة إضافية تصعب من مهمتك مستقبلاً، ويطلق

عليها القوى الناتجة من ديناميكيات التجنب والتي يكــون نتيجتهـــا المزيد من عدم القدرة علىالإعتماد على النفـــس وتزايدالإعتماد على الغير والتواكل وإدمان التكاسل والهروب.

➢ **تكون حذراً من الآثار** التي يمكـــن أن تصــعب البنـــاء الـــداخلي للعلاقات بين فريق العمل حيث تؤدي المواجهة السطحية للأمور إلى تقويض الروح التنافسيـــة وقتل روح المبادأة والطمـــوح والرضـــا بالحد الأدنى.

الهروب إلى الطريق السهل في مواجهة المشكلات فـــي منظمـــات الأعمال مثل مَنْ يتعاطى بعض المواد المخدرة التي تســاعده علـــى نسيان التوتر والآلام ويخفف من أعراض المشكلة لفتـــرة محـــدودة، ولكنه بكل تأكيد سوف يعاني في النهاية من الفشل في إتخاذ موقـــف يؤدي لزيادة حجم العمل، وسوف يزداد وينمو هـــذا الفشـــل حيـــث تحاصرنا متطلبات لا تستطيع قدراتنا الحالية مواجهتها، ولا يصـــبح أمامنـــا إلا الهـــروب مـــرة أخرى وهكذا حتى نصـــل إلـــى درجـــة الإدمان المدمر.

ماذا نفعل ؟

يتطلب التعامل مع المشكلات و المستجدات فـــي منظمـــات الأعمـــال تكوين مزيج متناسق من الجهود الساعية إلى :

الجهود المبذولة في إتجاه المعالجة الجذريـــة للأمـــور. وأضـــعاف الإستجابات الوظيفية.

والأمر يتطلب تزكية النظرة البعيدة المدى من خلال عمليات التوجيه والإرشـــاد الذي يســاعد العامليــن في المنظمـــة علـــى الشعــور بالرؤية المشتركة.

وتـرتبط الحلول قصيرة المدى دائماً بالأوضـــاع التقليديـــة أو السلوكيات الحالية؛ أما الحلول بعيدة المدى فهي فـــي حاجـــة إلـــى الإبتكار والتطور والإنتقال تدريجياً إلى السلوكيات الجـديدة، ومع أن الحلــول المسكـــنة تبدو في ظـــاهرها جيدة؛ إلا أنها علـــى المـــدى البعيد سوف تكون مدمرة لأنهـــا ســوف تنهـــار أمـــام المشـــكلات المستحدثة والتي لم نتعود على التعامل معها. لأن المـــديرين الـــذين يعتمدون على مهاراتهم التقليدية في إرضاء جميع الأطراف ويرفعون شعار {اترك المركب تسير}، قد تنفعهم خبرتهم بعض الوقت في إدارة النشاط في منظمات الأعمال ولكنهم لا يستطيعون الإستمرار في ذلك.

وإذا كانت الظروف قد تفرض في بعض الأحيان إستخدام بعـــض الحلول المؤقتة أو المسكنة؛ إلا أنه يجب أن يكـــون ذلـــك واضـــحاً لأصحاب القرار حيث تكـــون هناك إستراتيجية أخرى مكملـــة تقـــوم على أساس الحلول الجذرية.

وهناك دلالات أو مؤشرات توضح لنا أن هنـــاك حاجـــة لإســـتخدام استراتيجية الحلول الجذرية للأمور ونبذ الطرق التقليدية المستخدمة للحلول الشكلية أو المظهرية وهي :

- الإزديـــاد المستمـــر للمشكلات.
- ظـــهور بـــوادر تدهـــور النظام.
- الشعور المتزايد بعجز المديرين.

وعندما يتحدث أصحاب القرار والرؤساء والمرءوسون على أنهم ضحايا النظام ويحاولون تبرئة أنفسهم؛ فإن هذا يعنى أن النظام في مراحله الأخيرة.

2. الرؤية الخاطئة للأمور:

كيف تنظر إلى الأمور الإدارية من حولك؟ وكيف تدرك الأحداث وتفسرها؟ ...

الإجابة عن هذه الأسئلة هي الجوهر الرئيسي لفكرة النظم، فالكثير من المديرين والمشرفين يسجنون أنفسهم داخل بناء من النظام الخاص بهم، وينظرون إلى كل ما يدور حولهم من خلال وَهْم مكبلين بقيود القوى التي تتحكم فيهم. وبداية الرؤية الصحيحة والإدراك السليم للأمور يبدأ من قدرة الإنسان على تحرير نفسه من القوى المسيطرة عليه.

وليس من المستغرب أن تتكرر المشكلات الإدارية مرات عديدة في الحياة الإدارية وهي شائعة لدى المديرين؛ إلا أن التعامل معها يختلف في كل مرة عن الأخرى، والسبب الرئيسي في ذلك هو دقة إدراكنا للأمور حيث من الصعب أن تتساوى القوة المحركة أو الدافعة في اتجاه النمو الإيجابي أو السلبي للأمور.

ومن هنا تظهر المعالجات الإدارية المختلفة للأمور وليس هناك مجال للمقارنة بين الأفضل فيها حيث أن كل معالجة مرتبطة بشخصية القائم بها أولاً ثم مدى ارتباط وعمق رؤيته للنظام.

والفرق بين الرؤية الصحيحة والرؤية الخاطئة من منظور النظم هو أننا لا نسعى لحل المشكلات بطريقة معينة، لأن ذلك وإن كان قد يؤدي فعلاً إلى حل المشكلة ولكنه لن يغير التفكير الذي أدى إلى المشكلة.

وعندما تسعى منظمات الأعمال إلى تدعيم عمليات تحديث ونقل الخبرة، فعلينا أن نُكسب القائمين عليها والعاملين فيها مهارات التفكير في ضوء النظام الصحيح، ويكون هذا التفكير نشطاً وبصفة يومية بحيث تكون لديهم القدرة على خلق واقعهم وتشكيله.

إن الرؤية الصحيحة والإدراك السليم للأحداث داخل النظام لا يمكن أن يحدثنا بدون أن نقوم بصياغة وإصلاح طرق إستيعابنا وإدراكنا للأمور، بحيث تزيد من قدرتها بشكل مستمر على الرؤية الأوسع والأشمل للأجزاء والعلاقات.

ولقد ظهرت مشكلات التخصص وكثرت المعلومات مع التطورات العلمية الحديثة؛ وخلقت العديد من المشكلات ولكن امتلاكنا لمهارات التعامل مع التخصصات المختلفة وتصنيف المعلومات سوف يمنحنا القدرة على العمل من خلال مفهوم وحدة المعلومات كأساس للعمل في كل المجالات الإدارية.

والإدارة الصحيحة لعمليات النمو في المنظمة سوف تسعى من خلال قدرتها على الرؤية والإدراك السليم و العميق للأمور أن تحدد

مجالات الدفع القوية في اتجاه النمو أو في الإتجاه العكسي، والمساحات التي تتطلب التغيير.

قيادة عمليات النمو .

هل كل ما نقوم به بنوايا طيبة في العمل يعتبر ضمن قوى الدفع المطلوبة لتحقيق النمو المطلوب ؟
وهل هناك آثار جانبية يمكن أن تحدث نتيجة لإستمرار قوى الدفع في اتجاه النمو وتقلل من درجة النجاح أو تؤدي لنتائج عكسية عند زيادة تأثيرها ؟

وهل وظيفة القائد أن يُدير عمليات النمو بحيث يبدو دائماً دافعاً لها للأمام؟ أم أنه يركز على إزالة عوائق النمو، والتي يمكن أن تجعل النمو متعثراً ؟

لا تركز فقط على دفع عجلة النمو ، ولكن عليك أن تعمل على إزالة العوامل التي تعوق النمو. تعرف على العوائق و تفهم المواقف التي يتأثر فيها النمو.

ما هي الأسباب التي تقف وراء النمو المستمر الذى يتبعه التوقف الفجائي، سواء للمنظمة أو للمجموعات أو حتى للأفراد ؟ وهل يعني تعدي حدود قوى الدفع المطلوبة أن يكون هناك تأثير سلبى على النمو، فكلنا نحاول أن نزيد من ساعات عملنا وبذل المزيد من الجهد من أجل الحصول على عائد أفضل، ولكن هل نصل إلى النجاح المطلوب بالفعل ؟

إن حسن النية والمقصد وحدهما غير كافيين ولكن العملية ترتبط بالحصول على قوى الدفع المناسبة للقدرات الحقيقية للقوى البشرية في النظام وعدم الاكتفاء بإطلاق القوى والطاقات المتوفرة بل والكامنة، ولكن يجب أيضاً أن يوجه جزء للتعامل بسرعة وبصورة مستمرة مع العوائق التي تنشأ نتيجة للتقدم الأولي الحادث دون إعطاء الفرصة لهذه العوائق أن تنمو وتتحول إلى عثرات و موانع.

والتفكير التنظيمي يسعى لأن يكسب المديرين والعاملين في المنظمات المختلفة المناعة الضرورية لعدم الوقوع في غرام أسلوب معين للرؤية والإدراك ثم يصعب عليهم أن يتخلوا عنه لأن الزواج قد حدث وجاءت النتيجة أكثر صعوبة حيث أثمر الزواج عن أبناء ضعفاء يكبرون في ظل بنيان ضعيف، يتحولون من خلاله إلى عثرات وعقبات في طريق حل المشكلة.

3. إستخدام السياسات التقليدية:

ما هي السياسات التقليدية ؟

تنشأ في المنظمات التقليدية سياسات عاشت ومازالت تعيش معها لفترة طويلة، واعتمدت هذه السياسات في جوهرها على سوء إستخدام الحقيقة وتجاهل الأفكار الجديدة. ويكون مفهوم القوة في مثل هذه المنظمات هي القوة الاستبدادية، حيث تتحكم السلطة في الآخرين وينتج عنها نظام دائم من التسلط.

وفي مثل هذه المنظمات فإن الأفراد العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم يشعرون بعدم قدرتهم على عمل شيء.

وفي مثل هذه المنظمات يكون بعض الأفراد الذين يعيشون في مثـــل هذه الأوضاع الإدارية السيئة، حيث ينشطون في هذا المناخ الفاســـد حيث يحققون أنواعاً مختلفة من المكاسب. وتنمو المصالح الذاتيـــة فى مثل هذا المناخ وتتعمق جذورها حتى تكون هي الفيصل والحكـــم في النهاية لكل فكرة أو قرار، ويؤدى ذلك إلـــى التبـــاهى والتفـــاخر بالإنجازات مهما كانت غير مؤثرة بل إن المشـــكلات تتحـــول إلـــى شـــعـــارات للتحدى حتى لا تكون هناك فرصة لمناقشتها أو التعامل معها. **وتغيير مثل هذه الأوضاع لابد أن يبدأ من** خلق قوى تستطيع أن تتحدى القبضة الحديدية للنظام التقليدي حيث إن مقاومة النظـــام الإستبدادي في الإدارة ليس عملاً سهلاً.

وما زلنا نفتقر إلى قوى سحرية تســـتطيع أن تـــؤثر فـــي تغييـــر السياسات التقليدية المتبعة نضيفها إلى السعي نحـــو خلـــق الرؤيـــة المشتركة لدى العاملين، لأن ذلك هو الطريق الوحيد الذي يمكـــن أن يحـــفز النـــاس للتـــفـــكير بعيداً عـــن المصـــالح الشخصـــية ولـــو بمساندة قصيرة.

وهذا يتطلب منا السعي إلى تهيئة مناخ جديد، يقـــوم علـــى القـــيم والمبادئ الجديدة، ومن الطبيعي ألا نطلب حدوث ذلك مرة واحدة أو في فترة وجيزة، ولكن يتطلب الأمر أن تكـــون خطواتنـــا محســـوبة وبالتدريج حيث يجب إرساء قواعد التحدث بصراحة وبأمانة أولاً عند تناول الموضوعات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بنشاط المجموعـــة في الإدارة أو القســـم أو المنـــظمة التي نعمل فيها وبصفة خاصـــة

تجاه المشكلات. **وعندما ننجح في إدخال الإتجاهات الجديدة في** التحدث والاتصال وهي الصراحة والأمانة سوف يكون ذلك دافعاً لظهور قوى كانت ترغب في ذلك ولكنها كانت تنتظر الظروف المناسبة، وهذه القوى سوف تكون بمثابة التحدي المستمر للأفكار، وهذا بمثابة انفتاح للأفراد على اتجاهات جديدة وهي البداية الصحيحة والعلاج الفعال للسياسات التقليدية لحل المشكلات.

الرؤية المشتركة والقضاء على المصالح الذاتية.

هناك رأيان متصارعان حول التأثير في الناس .

الأول – وهو الأكثر انتشاراً وشيوعاً – وهو أن الناس تبحث عن مصالحها الذاتية، **ويرفض الرأي الثاني ذلك**، حيث إنه يفترض أنه بغض النظر عن المصلحة الذاتية؛ إلا أن الناس ترغب بصدق نحو بناء شيء هام، وهم يرغبون في عمل ذلك مع الآخرين، فالناس لديها إحساس فطري بالهدف والفرص، وعندما يفكرون ويتأملون فسوف يكتشفون أبعاداً كثيرة لم تشملها رؤيتهم من قبل، ويعني هذا أن رؤيتهم الشخصية يمكن أن تنشأ من داخلهم، ولكنها من الممكن أيضاً أن تتخطى المصالح الشخصية، ويكون ذلك منطلقاً فعالاً لحل مشكلاتهم. **وعندما يكون لدى المنظمات السياسات البديلة** التي ترعى الرؤية المشتركة؛ فإن ذلك سوف يدفع العاملين فيها للتعبير بشكل أكبر وبحرية – عن أحلامهم ويكون ذلك مصدراً لتولد الشعور بالثقة والطموحات، والسعي نحو الحلول الإبتكارية للمشكلات التى تصادفهم.

الروح الإنفتاحية .

هل يمكن أن تكون آراؤنا وأفكارنا صحيحة بدرجة مطلقة، مع العلم بأنه لا يوجد شيء مطلق في الحياة إلا وجود الخالق سبحانه وتعالي؛ إلا أن شعورنا باليقين يدمر روح الإنفتاح عند الفرد على آراء وأفكار الآخرين لدينا. ويؤدي هذا الشعور للأسف إلى القضاء على قدرة عقولنا على إصدار الأسئلة والاستفسارات لمعتقداتنا.

وفي مجال سيادة الفكر التنظيمي على المنظمة، يجب أن ندرك أنه لا توجد إجابة صحيحة ومطلقة، وأن ندرك أيضاً أن جذور التسلط مزروعة في داخلنا، فقد تربينا على السلطة الأبوية التي لا تخطئ أبداً في المنزل وسلطة المدير والمدرس التي لا تخطئ وهذا ما سوف تجده في المنظمة عند التعامل مع المدير. وسوف نجد دائماً أن مَنْ لديه السلطة لديه الأجوبة وكل الحلول للمشكلات. وذلك هو بداية تسرب أمراض الضعف التنظيمي في المنظمة، لأن ذلك التفكير يعني تنصلنا من المسئولية والتشكيك الدائم في مقدرتنا وقدرة المنظمة.

ولابد أن نستخدم برامج التفكير الحديثة نزرع في عقولناوعقول العاملين أنه لا يوجد شيء إسمه الحلول النهائية، فحتى ما نصل إليه ويكون مناسباً مازال هناك ما هو أفضل منه، وهذا هو الطريق للابداع، ويجب أيضاً أن نكون على يقين بأن الحياة دائرة تتحول عناصرها ومكوناتها وتؤثر في بعضها ومن الخطأ أن ينحاز أي فرد منا إلى الجزء الذي يتخصص فيه على أنه هو الأهم والأكثر تأثيراً ويتناسى بقية الأجزاء.

والروح الإنفتاجية في المنظمة تجعلنا نرى الحياة بشكل كلي وليس كل جزء بمفرده، والمشكلات لا تأتي من الأجزاء فقط، ولكـــن ربمـــا تأتي من التعقيدات الديناميكية التي تربط بين الأجــزاء. وإذا كانـــت هناك بعض الأسئلة، فيمكن أن تكون لها إجابات شبه ثابتـــة وتقـــل درجات الاختلاف حولها وهي غالباً التي تتعلق بالأجزاء، أما الأسئلة التي تتعلق بالعلاقات فسوف تكون درجة الاخـــتلاف حولهـــا أكبـــر، وأفضل تعامل معها هو الإنفتاح.

والإنفتاح على الآخرين ليس مجرد صفة شخصية، ولكنها مجموعة من المهارات والممارسات، وهي عمليـــة مرتبطة بالعـــلاقات بـــين الأفراد وليس بصفاتهم الشخصية، ولذلك فإنها لا تتحقق إلا عنـــدما تتواجد مجموعة من الأفراد ترغب في مشاركة أفكارهـــا وتفاعلهـــا، بحيث يتأثرون ببعضهم البعض حتى يصلوا إلى عمق التفاهم الذي لا يمكن الوصول إليه بطريقة أخرى.

وإذا كنا نؤكد على أن الإنفتاح على الآخرين هو خاصـــية علاقـــات فإن بناء العلاقات القائمة على الإنفتاح يكون ذا نتائج متميزة، حيـــث أنها قائمة على التعلم واكتساب الخبـــرات المتطـــورة، لأن الإنفتـــاح الداخلي بين الجماعات لا يعلمهم المهـــارات التي يحتـــاجونها فقـــط ولكنه يصبح نموذجاً للآخرين.

والدوافع دائماً وراء الإنتاجية في عالم الأعمال هى توافر النوايـــا الطيبة والإلتزام غير المشروط لدى أعضاء الفريق الواحد، والســـعي لتكملة نواقص الآخرين.

ثانياً ...الإبداع والإبتكار فى حل المشكلات :

Innovation & creativity in problem solving

1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة:

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك. **ويصنع الإبتكار والتجديد الأسس التي** تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك وداخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الإبتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعانى من أية مشاكل.والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار البعض على التعامل مع الإبتكار على أنه عملية إختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة، ويجدون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

فالإبتكار لا يسعى إلى الناس ولكن الأفراد هم الذين يسعون إليه، بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مقاومة منها للأفكار الإبتكارية والإبداع. فلا تتوقع أن الإبتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها يستقبلك، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.

2. أبعاد عملية الإبداع في حل المشكلات

ترتبط أبعاد العملية الإبداعية بمضمون أو تعريف كلمة الإبداع، ومع وجود تفسيرات وتعريفات مختلفة؛ إلا أنها كلها تتفق في أن **الإبداع يعني ..**

* عملية تحقق نتائج متميزة.
* القدرة على إنتاج شيء جديد.
* القدرة على تقديم الحلول المبتكرة.

الإبداع عبارة عن العملية الشاملة للعوامل الذاتية للفرد والتي ترتبط بموضوع أو مشكلة وتعمل على الوصول إلى شكل نهائي أكثر تطوراً في نظر الفرد والمجتمع.

ويمكن القول أيضاً :-

الإبداع هو العملية التي تقودنا إلى ابتكار حلول جديدة للأدوات أو الأفكار والمناهج المكونة لأية مشكلة، وناتج العملية الإبداعية يمثل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع.

ولا شك أن الحكم على أصالة وجدية الإبداع يجب أن يرتبط بالمشكلات القائمة وتقديم إنتاج متميز في النهاية. ولكن الاستسلام لهذا المعنى بصورة مطلقة يعني رفض بعض المساهمات الإبداعية من الأفراد كحلقة وسطى أو عنصر بادئ تستطيع أن تنمو عليه أفكار أخرى كاملة؛ فالإبداع الإنساني شيء حي، ويعني ذلك أن الفكرة الإبتكارية التي تخرج من العقل البشري تحمل معها الحياة وليس الجمود. **ويجب أن نعطي للفكرة الحية** الفرصة كي تنمو وتخرج إلى بيئة مناسبة بين أفكار الآخرين تبحث عن الفكرة التي تتناسب معها والتي تستطيع أن تكلمها. وفي هذه الحالة يتم التزاوج

الشرعي بين الأفكار، وناتج هذا التزاوج إذا كان أصيلاً وجاداً فسوف يؤدي إلى توالد أفكار أخرى جديدة وهكذا.

ويبقى أن تكون هناك البيئة الشرعية والمناسبة التي تتيح للأفكار أن تلتقي فيها حتى يتم التزاوج بين الأفكار المناسبة، ويجب أن تتوفر في هذه البيئات، القيادات والمسئولون وصانعو القرارات والذين يقومون بدور المسئولين عن كتابة وتوثيق عقود التزاوج. ويكون من بين مساعديهم في البنيان والمناخ التنظيمى أو الاجتماعي من يعملون على مساعدة الأفكار المتزاوجة الجديدة أن تسرع بإنجاب أفكارًا وليدة حتى تحيطها بالرعاية والنمو، وهكذا تضمن هذه القيادات أن التطور سوف يكون عملية مستمرة دائماً. **وتظهر المشكلات عندما** لا يدرك القائمون على الأمور حقيقة دورهم نحو الأفكار الإبتكارية، فالأفكار التي يبديها المبتكرون لن تتوقف. وإذا كان هناك من يستطيع التقليل منها فهو لن يستطيع إيقاف تدفقها.

وسوف تبحث هذه الأفكار عن التزاوج في بيئات رسمية وشرعية، فإذا لم تجد هذه البيئات فإنها سوف تتزاوج بصورة غير شرعية في الخفاء حيث تتحول من وظيفة البناء والنمو إلى وظيفة الصراع والتدمير. ويظهر ذلك في انتشار الشائعات والتحايل على تنفيذ القرارات واللامبالاة وكثرة الشكوى والمظهرية في الأداء وعدم تحمل المسئوليات والاعتماد على المدير في تنفيذ كل الأمور. ومن الخطأ أن يكون تركيزنا في فهم الإبداع على أنه مصدر للجديد فقط، ولكنه قد يقوم بإنشاء تكوين جديد للمشكلة، أو إعادة ترتيب عناصرها.

3. العقلية الإبداعية في حل المشكلات

- □ من المهم أن تعرف ما هو الإبداع ؟
- □ وكيف يساعدك الإبتكار على أن تكون أكثر القادة تأثيراً ؟
- □ كيف تستطيع أن تحفز الناس نحو الإبداع ؟

لا يوجد شخص طبيعي يريد لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهارة أو لا تحقق تقدماً، وبما أنك تملك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الإبتكار والإبداع؛ فعليك أن تضع نصب عينيك أن الهدف هو أن تكون مميزاً في معرفة وإدراك طاقاتك الكامنة وطاقات من تقودهم. **لا تشعر أبداً بأنك شخص غير مبدع.** فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الإبتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع.

الشخص المبدع إنسان يحب الإستطلاع والبحث والإستفسار والاقتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقتنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات.إنه لا يشعر بالقناعة والرضا أمام ما يحدث أو البدائل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الرقص في المساحات الضيقة؛ إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. وتستطيع أن تقلل القدرات الإبتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس ماذا يفعلون وكيف يفعلون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون ببدائل جديدة ولعدة مرات.

بعض الناس يخنقون قدراتهم الإبداعية ، وذلك من خلال الاختفاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال ملىء بهؤلاء الذين يخنقون قدراتهم، وبغض النظرعن الأسباب فهؤلاء يعتقدون أن البديل

المستقبلي لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى النقيض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون أن الحاضر مهما كان مناسباً؛ إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل ولذلك فهم لا يخافون المجهول بل يُقبلون عليه ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول.

وعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر مألوف ومريح، فسيستمر اندفاع هؤلاء المبدعين قدماً إلى ما هو غير معروف وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إشراقاً.

والقائد المبدع هو الذي يشجع الإبداع ويعطى اهتماماً للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون، فهولاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها وبمدى صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هى تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.

فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة. فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها، أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً عتيقة ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة؛ لأن العون والتشجيع لا يخنق ولا يعوق الدافع الإبداعي.

ولا يرتبط المبدعون برباط كاثوليكي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يعبدون أصناماً لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يميلون إلى التشبث بالماضي أو الأفكار التي كانت متميزة وناجحة سابقاً. والمبدعون يحطمون كل شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، وليس معنى ذلك أنهم لا يستفيدون من الماضي، ولكن

تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشغف نحو المستقبل، ويكونون أكثر سعادة عندما تتاح لهم الفرصة للتحرك نحو أشياء جديدة.

ويقول أحد الحكماء: "أحياناً تأتى أفضل الأفكار من هؤلاء الحمقى المندفعين، في حين يتملك الخجلُ الحكماءَ"

عليك ألا تشجع من يعملون معك أن يكونوا ملائكة يتملكهم الخجل في الوقت الذي يتطلب الإبداع، فهناك أوقات تحتاج إلى تصرفاتهم الملائكية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما الحمقى فهم أناس طبيعيون سمح لهم أن يكونوا غير تقليدين عندما تطلب الوقت ذلك، فالمبدعون من الضرورى وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل وبالبحث عن كل ما هو جديد.

4. التصور والتخيل:

وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنويع والتلقائية في توليد الأفكار. ولا يعترف الشخص المبدع ذو المقدرة على التخيل بالحواجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه منها أثناء معايشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة بعضها يبدو مستحيلاً أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

والتخيل دائماً يستحضر مواقف لم تحدث قبل ويتوقع نتائجها، وهو حاسة أو صفة هامة للمبدع فهى تنقله إلى قمة التفاعل الفكرى بين قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما ينطلق منه. وكلما كان الإتجاه يميل إلى الهروب من قمة المستحيل

كلما كان الإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كلما كان هامشياً ومؤقتاً.

التخيل أهم من المعرفة (أينشتين)

5. الإبتكار وإتخاذ القرارات :

لو أن إتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ ، لكان الأمر سهلاً، ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ، ولكنها تنطلق من المقارنة بين الأحسن والأفضل أو الجيد والأجود. ويعني ذلك أن الإدارة المبتكرة تسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المخدرة أو المسكنة؛ بل إنها تسعى إلى تركيب أجهزة إنذار مبكر لتساعدها في احتواء المشكلات قبل نموها.

وليست وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، بل والقرارات الناجحة فقط، ولكن وظيفته أيضاً أن يدرك أن قرارات الأمس ليست بالضرورة أن تكون صالحة لليوم أو للغد، ويجب عليه ألا يحتفظ ويحتفل كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه معتمداً على إدمان هذه القرارات وإستخدامها بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

فالقرار يحتاج إلى الإبتكار وليس الإدمان

يعيش المدير بين عوامل متداخلة تؤثر فيه عند إتخاذ القرار وهي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والعقائدية والفكرية. ويجب أن يكون ابتكاره نابعاً من تنظيم العوامل الفكرية للسيطرة على العناصر الأخرى وتحقيق التوازن المطلوب. **ويرفض التفكير الإبتكاري** في إتخاذ القرارات القواعد الجامدة في تجاه المواقف والمشكلات تبعاً

لترتيب وصولها إلينا أو إستخدام جداول الأنشطة التابعة والمتكــررة للحاضر أو المستقبل.

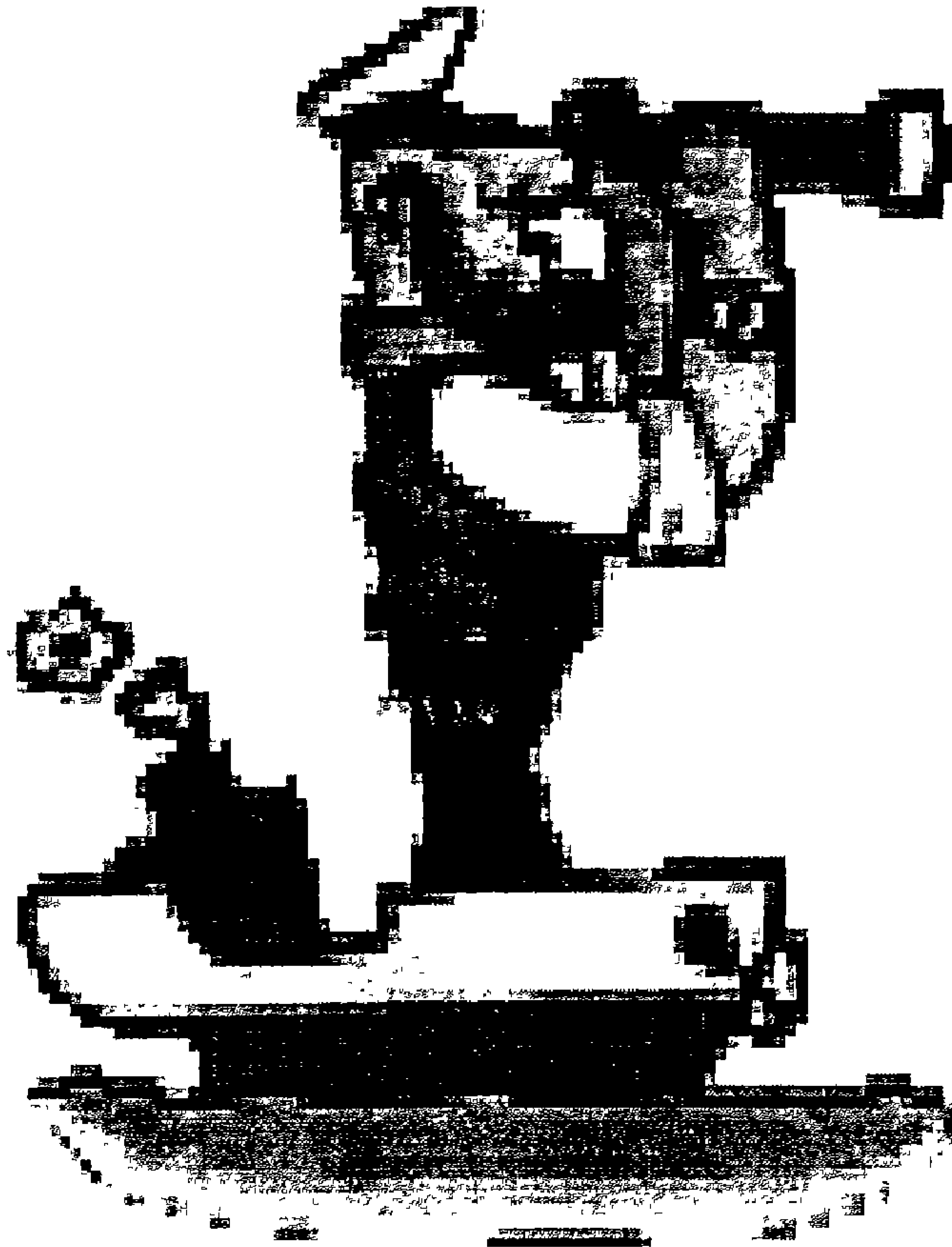
والمبتكرون في إتخاذ القرارات من المديرين هــم أولئــك الــذين يعملون دائماً على ترتيب الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة القرارات ذات الأثر القريب والبعيد المــدى، ويتعمــدون أن يتخذوا نوعين من القرارات. إنهم يتخذون قراراتهم تجاه المشــكلات اليومية طبقاً لأثرها وأهميتها، ويمكنهم من أجل تحقيق ذلك تــوفير قاعدة من البيانات المخزونة التي تسهل مهمتهم في إتخاذ القــرار. وصناعة خريطة الأداء الصحيحة تسهل إتخاذ القرارات الصــحيحة، وتصميم هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة الطويلة، ولكنها تحتــاج إلــى الإبتكار، فالخرائط القديمة في منطقة تغيرت معالمها تماماً لن يجدى بل سيجعلك تائهاً وحائراً ومستهلكاً للكثير من الوقت والجهد.

ولا ينــتظر المدير المبتكر الآخرين كي يمدوه بخريطة عمله، ولكنه يقوم بنفسه بإعداد الخريطة من خلال قدرته على الملاحظة وترتيــب الأولويات وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلــى الأهــداف القريبــة والبعيدة.**ولايقف كثيراً عنــد** النقد الموجه إليه ولا يخشــي ســماع صفارات الإنذار، ولكنه ينتظرها ويبحث عنها، فهي وســائل تقيــيم ومراجعة للأداء في منتصف الطريق وتتيح له نوعاً مــن التغذيـــة العكسيــة التي تمكنــه مــن إتخــاذ القــرارات لتعــديل أو تغييــر المسار.**فالمبتكر يحمل مشعلاً يضيء لنفسه بـه الطريـق، ويعرفـه طريقه الذي يقوده للأهداف، ولا يأخذ النقـد أو التأييـد كعقـاب أو مكافأة، ولكنـه يستفيد بـه في الانطلاق نحو مزيد من النجاح.**

الفصل الثالث

الأسلوب العلمى
فى حل المشكلات

Scientific method
In solving problems



الفصل الثالث

الأسلوب العلمى
فى حل المشكلات

أولاً **تحليل المشكلة**

1. تحديد سبب المشكلة.
2. تحديد إطار المشكلة.
3. تحديد العقبات المتوقعة.
4. الأثر الذى تتركه المشكلة.

ثانياً **دراسة الحلول المناسبة**

1. الإتجاه المستخدم للتفكير فى الحلول.
2. أسلوب البحث عن حلول بديلة.
3. المفاضلة بين البدائل.

ثالثاً **البدائل والمفاضلة بينها.**

رابعاً **القرار المناسب والتنفيذ.**

أولاً : تحليل المشكلة Problem analysis

يمثل التناول العلمي للمشكلة أولى ضمانات الوصول للحلول والقرارات الصحيحة والفعالة في اتجاه حل المشكلة، أو على الأقل الوصول إلى الطريق الأكثر تناسباً من الطرق المختلفة المتاحة للوصول إلى الحل الأفضل والأمثل للمشكلة. **والهدف من تحليل المشكلة هو** التحديد الدقيق للمشكلة، لأن الفشل أو القصور في التحديد سوف يعني أننا نعمل في الإتجاه الخاطئ، وأن الخطوات التالية سوف تكون غير ذات أثر ملموس في تحسين الأوضاع. والعامل الأساسي في التحديد الدقيق للمشكلة هو الإدراك الصحيح للعناصر المسببة للمشكلة وعدم الخلط بين أسباب المشكلة والظواهر أو الآثار الناتجة عنها. **فالهدف من التحليل هو** الوصول للإدراك الصحيح، وهو الوسيلة التي يرتبط بها الفرد بالعناصر المكونة للموقف، وليس ذلك فحسب بل والعلاقات التي تربط بين تلك العناصر. **وبرغم ثبوت العناصر الموضوعية للموقف** المكون للمشكلة، إلا أنه غالباً ما يحدد الأفراد المشاركين في الموقف الواحد نفس الموقف بصور مختلفة، أو أن نفس الفرد قد يدرك الموقف الواحد بصور مختلفة. ولذلك فإن تحديد أي مشكلة لا يتوقف على العوامل والعناصر والحقائق الموضوعية التي يشملها الموقف فقط، وإنما يتوقف على ما يراه الفرد الذي يقوم بتحليل وتحديد المشكلة طبقاً لخبراته ودوافعه وإحتياجاته وإهتماماته. **وبالإضافة إلى الصعوبة السابقة** التي تواجهنا عند التحديد الواضح للمشكلة

والتى تمثلت فى اختلاف تفسير الوقائع لاختلاف الإطار الشخصى، هناك صعوبات أخرى مثل عدم توافر البيانات والمعلومات أو وجود خطأ فيها، أو كثرة البيانات مما يدعو إلى عدم التركيز.ويتوقف نجاحنا على تحديد المشكلة على الفصل بين العوامل الذاتية المرتبطة بالأفراد ذات الصلة بها والعوامل الموضوعية المرتبطة بالمشكلة نفسها.

1. تحديد سبب المشكلة:

وتهدف عملية تحديد أسباب المشكلة الحقيقية إلى عدم الخلط بين الظواهر والآثار والمواقف الناتجة عن المشكلة وعن الأسباب الحقيقية، وتحديد الأسباب بدقة يعنى أن التعامل مع هذه الأسباب سوف يمثل الطريق الصحيح للتعامل مع المشكلة والقضاء عليها.

وتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة يتطلب البحث عن إجابة للأسئلة التالية:-

1-1 **من المسئول** عن ظهور المشكلة (فرد - منظمة)؟

2-1 **ما هى الأهداف** التى يبغيها (الفرد - المنظمة)؟

3-1 **لماذا تستجيب** الأطراف الأخر للمشكلة(المستهدفة)؟

4-1 **ما هى الضغوط** التى تمارس على أطراف المشكلة؟

5-1 **ما هى العوامل** التى يشملها الموقف؟

6-1 **ما مدى قوة تأثير العوامل** المسببة للمشكلة؟

7-1 **هل يمكن تعديل بعض أو كل العوامل المسببة** للمشكلة؟

2. تحديد إطار المشكلة:

يهدف تحديد إطار المشكلة إلى تحديد الحدود والأبعاد التى وصلت إليها المشكلة، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها من حيث تخصيص الموارد أو الجهد أو الوقت اللازم دون مبالغة أو تقليل من خطورتها.

وتحديد إطار المشكلة يعنى التفكير فى العوامل التالية:-

2-1 **هل يمثل الموقف** تهديداً فقط أم فرصة أيضاً؟

2-2 **ما هى طبيعة الموقف** سواء أكان فرصة أم تهديداً؟

2-3 **متى كانت بداية** ظهور الموقف ؟

2-4 **ما هى إحتمالات إستمرار** الموقف ؟

2-5 **من هم الأفراد أو الجماعات المتأثرة** أو التى يمكن أن تتأثر بالموقف؟

2-6 **ما هو الموقف المتوقع** للمتأثرين بالموقف؟

2-7 **هل سيؤدى تصرفهم الطبيعى إلى** زيادة حدة المشكلة أم تخفيفها ؟

3. تحديد العقبات المتوقعة لتحديد إطار المشكلة

تمثل عملية تحليل المشكلة وتحديد إطارها مهمة ليست سهلة فى كل الأحوال، وربما يصبح ذلك ممكناً مع بعض المشكلات اليومية المباشرة بين طرفين، ولكن يزداد الأمر صعوبة كلما زاد عدد الأطراف المشاركة فى المشكلة، وكذلك العوامل المؤثرة عليها.

ولذلك غالباً ما يطلب القائم بحل المشكلة مساعدة أو تعاون الآخرين معه، وسوف يؤدى مشاركة أطراف أخرى إلى ظهور بعض الصعاب

الأخرى التى يجب أن يراعيها القائم بالتعامل مع المشكلة، ويعمل على وضع أسس الوقاية أو المواجهة مع هذه الصعاب.

3-1 **عدم توافر البيانات والمعلومات المطلوبة أو التأخير فى إمداد المسئول بها...** بحيث تصل إليه فى الوقت غير المناسب، مما يضطره إلى التعامل عشوائياً مع الموقف، ومن الضرورى أن يكون هناك نظام ميسر للحصول على البيانات عند الحاجة إليها.

3-2 **عدم صدق المعلومات ...وهى المعلومات** غير الكاملة أو الناقصة أو التى لا تفيد الموقف، ويرجع ذلك غالباً إلى الخوف من توجيه اللوم أو الهروب من المسئولية. **ويجب أن لا يأخذ المسئول** المعلومات المقدمة له على أنها سليمة تماماً، ولكن عليه اختبار دقتها وصلاحيتها ببعض الأساليب والأدوات الإحصائية اليدوية أو الإلكترونية الممكنة.

3-3 **التهويل والتقليل من الموقف ...لا يستطيع الإنسان أن** يقدم المعلومات والحقائق للآخرين مجردة، ولكنه يقدمها من خلال اتجاهاته ووجهات نظره الشخصية التى تنعكس بشكل لا إرادى أو إرادى فى بعض الأحيان على ما يقدمه. ومن الضرورى أن يقوم المسئول بفصل اتجاهات مصدر المعلومات وشخصيته عما يقدمه من بيانات أو معلومات حتى لا يقع ضحية للتهويل أو التقليل من الموقف.

3-4 **أبعاد المشكلة... تحكم المشكلة فى بدايتها** أو مراحل نموها المختلفة عدة عناصر داخلية وخارجية أو إحداها،

ومن الخطأ التعامل مع المشكلة على أساس أن كل العناصر ذات الصلة بها ذات تأثير فيها، وهذا يعنى تكبير حجم المشكلة والتعامل مع بعض الجوانب التى لم تدخل ولا تؤثر فى المشكلة، مما يعنى أننا نزيد من أعباء وتأثير المشكلة بدلاً من حلها. **ويجب تحديد الجوانب المختلفة** التى تأثرت بالمشكلة أو تؤثر فيها، والعوامل ذات الصلة بها بدقة لكى يتم التعامل معها.

5-3 **عمق المشكلة ... قد يلجأ البعض نتيجة** الخوف أو الثقافة التى يحملها إلى الذهاب بالمشكلة إلى أبعاد صعبة ومعقّدة، أو يفضل البحث دائماً فى العوامل البعيدة وأحياناً الخيالية. ويبدو ذلك فى محاولة إخفاء رهبة أو بعد خطير على المشكلة، وقد يكون ذلك بهدف إعطاء درجة عالية من الإهتمام أو بهدف التخويف والضغط على متخذ القرار. **والوصول إلى عمق المشكلة الحقيقى** عملية هامة ترتبط بشخصية المسئول عن حلها، وعليه ألا يغرق فى محيط عميق صنعه له الآخرون، وعليه فى الوقت نفسه أن يكون مستعداً للسباحة فى المياه العميقة إذا لزم الأمر.

6-3 **التطور التاريخى للمشكلة ...تمثل نشأة المشكلة** وتطورها وارتباطها بمشاكل سابقة أو حالية أهمية كبيرة للقائم بتحليل المشكلة، حيث أن ذلك يحدد العناصر والعوامل السابقة والحالية النشأة المسببة للمشكلة، ويساعد ذلك فى وضع التصورات المحتملة للتعامل مع المشكلة.

7-3 **التنصل من المشكلة ...أحد أساليب الهروب من المشكلة** هو التنصل منها، ومحاولة تحويلها إلى آخرين، وغالباً ما يؤدى مثل هذا السلوك إلى عرقلة الجهود المبذولة لحل المشكلة؛ حيث أن كل فرد لا يحاول تقديم المعلومات المطلوبة أو المقترحات الصحيحة لحل المشكلة، ولكنه يحاول إبعاد المسئولية عن نفسه.

4. الأثر الذى تتركه المشكلة

4-1 ما هو **التأثير المباشر** للمشكلة؟

4-2 ما هو **التأثير غير المباشر** للمشكلة؟

4-3 ما هى **نتيجة الفشل** فى حل المشكلة؟

4-4 ما هى **الموارد البشرية** التى تتأثر بالمشكلة؟

4-5 ما هى **الموارد غير البشرية** التى تتأثر بالمشكلة؟

القوى المعارضة (المعوقة)

ضغوط القوى المعارضة

حالة اتزان

مستوى الأداء المطلوب

ومظاهر المشكلة تتمثل فى فجوة

نقطة بداية عدم الإتزان

القوى المؤيدة (الدافعة)

تدهور فى الأداء

مستوى الأداء الفعلى

نقص القوى المؤيدة

إلى الانهيار

كيف تبدأ المشكلة؟

ثانياً ... دراسة الحلول المناسبة Solution study

تتطلب مرحلة البحث عن الحلول المناسبة التفهم والإدراك الصحيح للمشكلة كما أوضحنا فى المـرحلة السابقة أثناء تحليل المشكلة.

ومن الضرورى أن يكون الجهد المبذول فى اتجـاه اختيـار الحـل المناسب للمشكلة منطلقاً من الشعور بأهمية وجود حل للمشكلة مـن خلال التحرك من الموقف غير المرضى الذى سببته المشـكلة إلـى الموقف المناسب والملائم الذى يحقق الرضـا السـابق أو الرضـا المطلوب فى ضوء المتغيرات التى فرضتها المشكلة.

ويمثل التفكير الإبتكارى وعدم التقيد بالنماذج الجاهزة السـابقة فى التفكير المدخل الصحيح للتفكير فى حل المشكلات، على أساس أن يتم توجيه التفكير للتركيز على عناصر الموقف والعلاقات التى تجمع هذه العناصر فى الطريق لتحقيق الهدف المطلـوب. وطالمـا كانـت خصائص الموقف الحالى والعناصر والأسـباب الخاصـة بالمشـكلة والهدف المطلوب الوصول إليه واضحاً؛ فإن ذلك يعنى زيادة القـدرة على استدعاء الحلول المناسبة لعلاج الموقف وإجتيازه.

ومع أن إستخدام الإبتكارات لتقديم الحلول الجديدة عملية هامـة، إلا أنه يجب أن يرتبط ذلك بالموازنة بين هذه الحلول وبـين الآثـار الناتجة عنها من حيث تحقيق الهدف المطلوب.

وعملية الموازنة بين الحلول المقترحة والآثار الناتجة عنها تتطلب إستخدام معايير لتقييم الحلول المقدمة وترتيبها فـى صـورة بـدائل متعددة. **وغالباً ما ترتكز هذه المعايير على عدة عناصر وهى:-**

- التكلفة والجهد والعائد.
- الموارد المتاحة.
- الآثار الجانبية.

وليس معنى البحث عن حلول بديلة هو المفاضلة بين عدد كبير من البدائل، ولكن يفضل دائماً أن يكون هناك أكثر من بديل، بدلاً من التركيز علي البديل الأول وإهمال البدائل الأخرى حتى لو كان هذا البديل الأول مناسباً. ويجب ألا يكون هناك تمادٍ في جمع بعض المقترحات غير المفيدة. ولكن كيف يتم تجميع الحلول البديلة وإختيار المناسب منها؟

1. الإتجاه المستخدم في التفكير في الحلول:

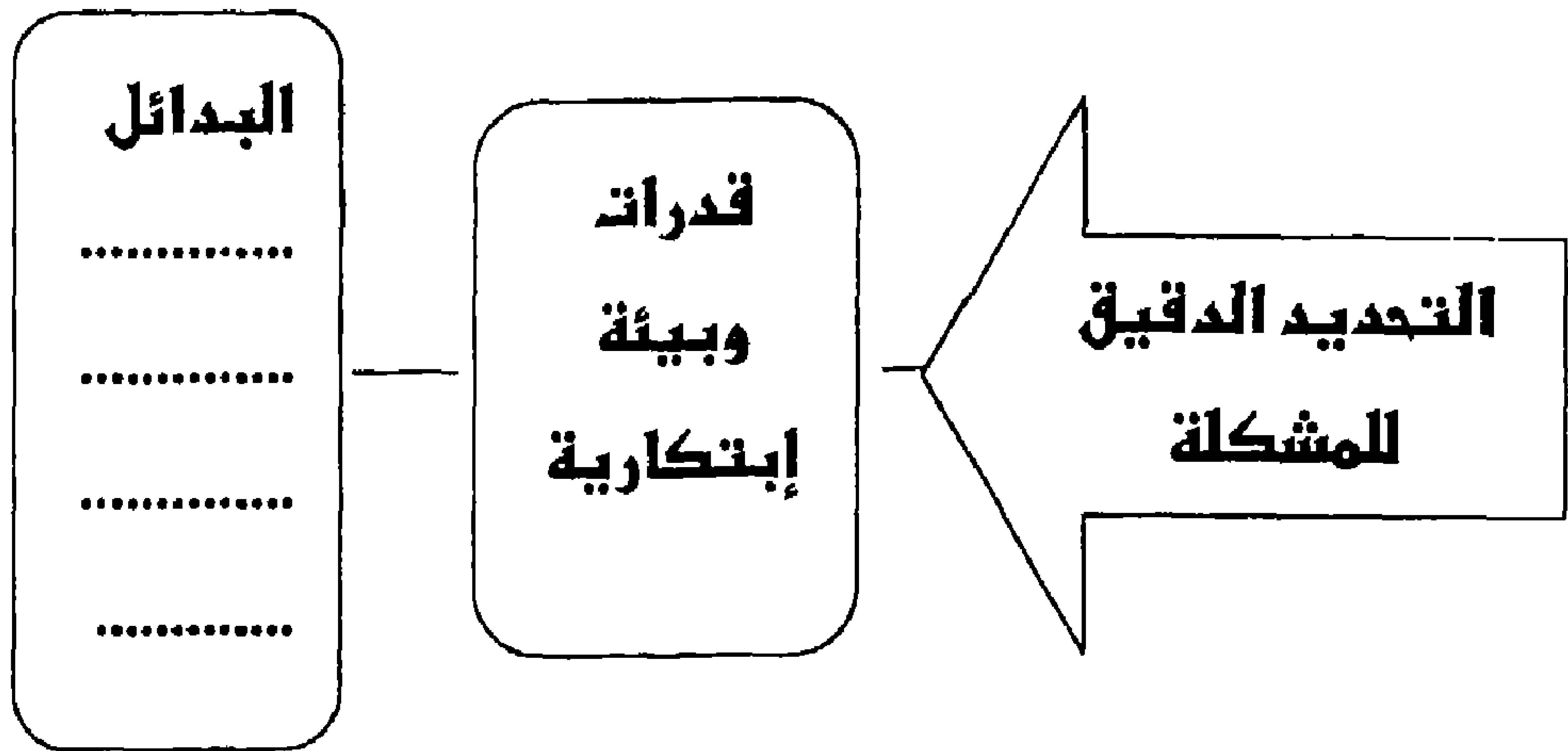
- **هل يوفر هذا الإتجاه الأهمية الكافية** التي تتناسب مع طبيعة الموقف – والهدف المطلوب الوصول إليه؟
- **هل يوفر هذا الإتجاه الإهتمام بالعوامل المختلفة** ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالوقت؟
- **هل يعطي هذا الإتجاه الأهمية للعلاقات** بين العوامل والعناصر المؤثرة في الموقف؟

2. اسلوب البحث عن حلول بديلة:

- هل هناك **محددات للحلول** قبل التفكير فيها؟
- كيفية **الحصول على الحلول** من الأطراف المختلفة؟
- ضمان عدم **إهمال بعض البدائل** المهمة؟
- **التفرقة بين الحلول المتاحة والممكنة والمستحيلة.**

3.المفاضلة بين البدائل :

- البحث والمقارنة بين البدائل في ضوء المعايير الموضوعية.
- مدى كفاءة وفاعلية كل بديل من حيث تأثيره على الموقف.
- مدى تأثر الموارد البشرية بالحل.
- مدى تأثر الموارد المادية بالحل.
- قبول البديل من أطراف المشكلة واستعدادهم للتنفيذ.
- ردود الفعل المنتظرة أو المتوقعة من كل بديل.
- مدى تناسب البديل مع النظام الداخلي واللوائح والقوانين.
- المفاضلة بين المكاسب المتوقعة من كل في ضوء التكلفة والعائد والآثار الجانبية.
- أثر الحلول المقترحة على نشاط الأفراد والمنظمة في المدى البعيد.



دراسة الحلول المناسبة لحل المشكلة

بدائل الحلول المناسبة

- تقدم عائداً مناسباً أكبر من التكاليف.
- تتوافر لها الإمكانات اللازمة.
- تلقى الرضا والقبول من الآخرين.
- يمكن التعامل مع آثارها الجانبية.
- توقف نمو المشكلة أو تقضى عليها نهائياً.
- يمكن البت فيها وتنفيذها.

ثالثاً ... المفاضلة بين البدائل :

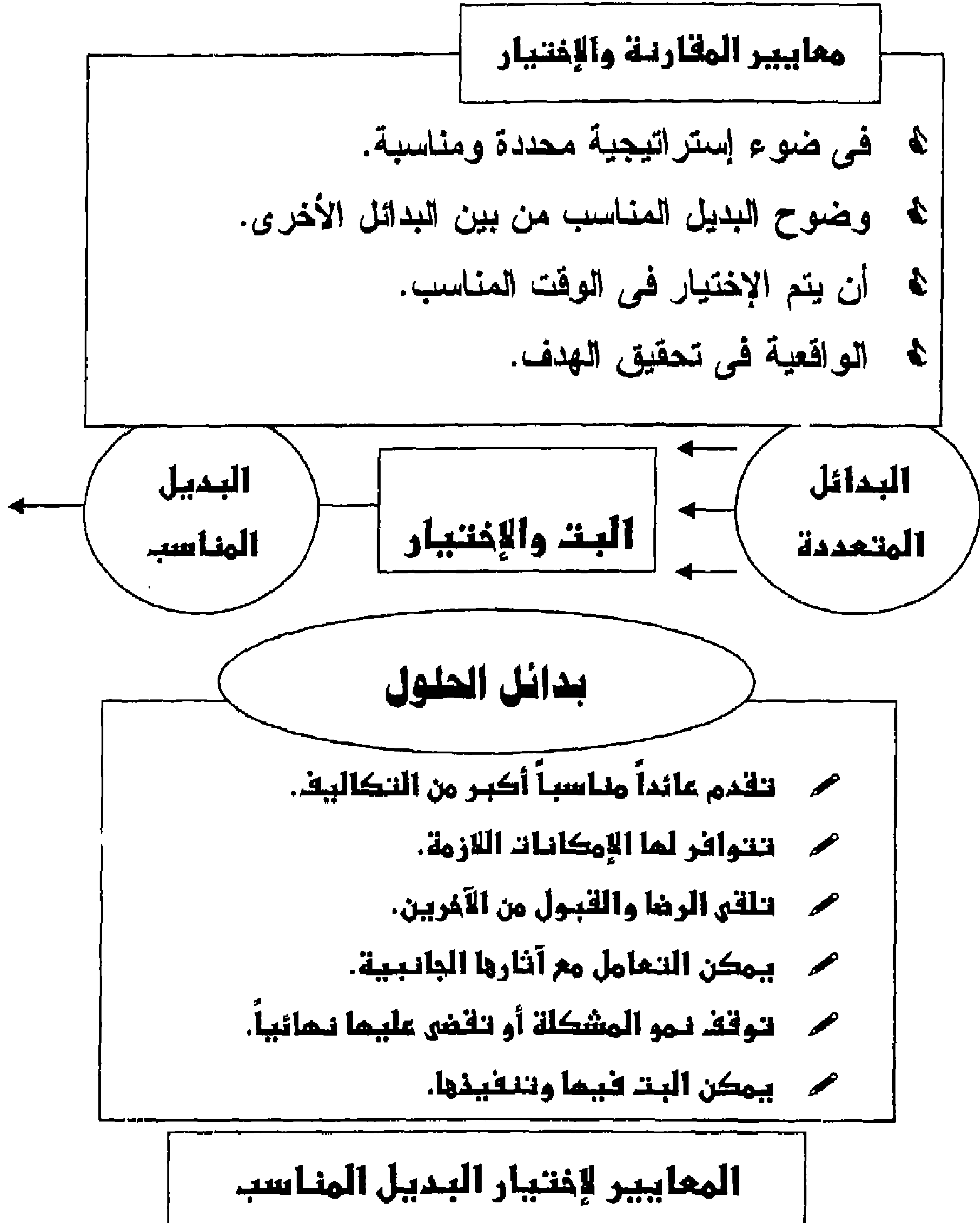
Comparison between alternatives

تنتهي مرحلة دراسة الحلول المناسبة إلى تحديد عدد من الحلول تصلح كبدائل للمشكلة، ومع أن كل من هذه البدائل يقودنا إلى حل المشكلة وتحقيق الهدف؛ إلا أن كلاً منها أيضاً له إيجابياته وسلبياته. ولذلك فإننا نسعى إلى الوصول إلى البديل الذى يشمل الإيجابيات الأكثر. ومن الخطأ أن تتم المفاضلة والإختيار بطريقة عشوائية أو تحكمها معايير ذاتية، وبصفة خاصة أن البدائل الضعيفة لن تؤدى إلى حل المشكلة. وجدوى النشاط السابق فى تحليل المشكلة وتحديدها بدقة لن تكون نافعة ومفيدة بدون إستخدام أسلوب صحيح فى إختيار البديل المناسب للعمل به.

ويجب عند المفاضلة بين البدائل أن يتم إستبعاد البدائل الضعيفة والهزيلة، وأيضاً البدائل القوية والتى لا تتوافر بها الإمكانات الحقيقية كلها. وليس هناك تحديد للعدد المناسب من البدائل التى يفضل أن نتعامل معه، فقد تكون البدائل كثيرة ولكن يتم التعامل معها بسهولة، وقد تكون البدائل قليلة ولكنها متكاثفة ويصعب المفاضلة فيما بينها.

وترتبط عملية المفاضلة بين الحلول المناسبة وإختيار البديل المناسب بتوفر القدرة فى النهاية على البت وإتخاذ القرار، لأن عدم توافر هذه القدرة يعنى ضياع الوقت والجهد والسير فى حلقة مفرغة من البحث عن الحلول التى لا يمكن إختيار البديل المناسب منها.

وقد يرجع السبب فى عدم إستثمار مرحلة المفاضلة بين البدائل وإتخاذ القرار المناسب إلى عدم القدرة أو الخوف من المخاطرة أو إختيار البدائل المناسبة فى ظل ظروف عدم التأكد.



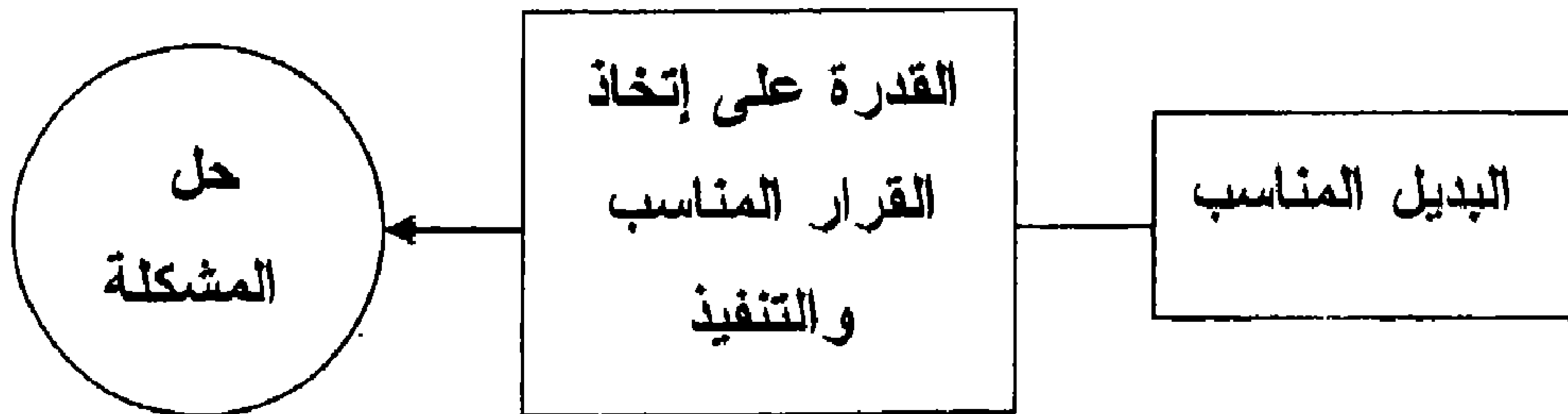
رابعاً ...القرار المناسب، والتنفيذ:

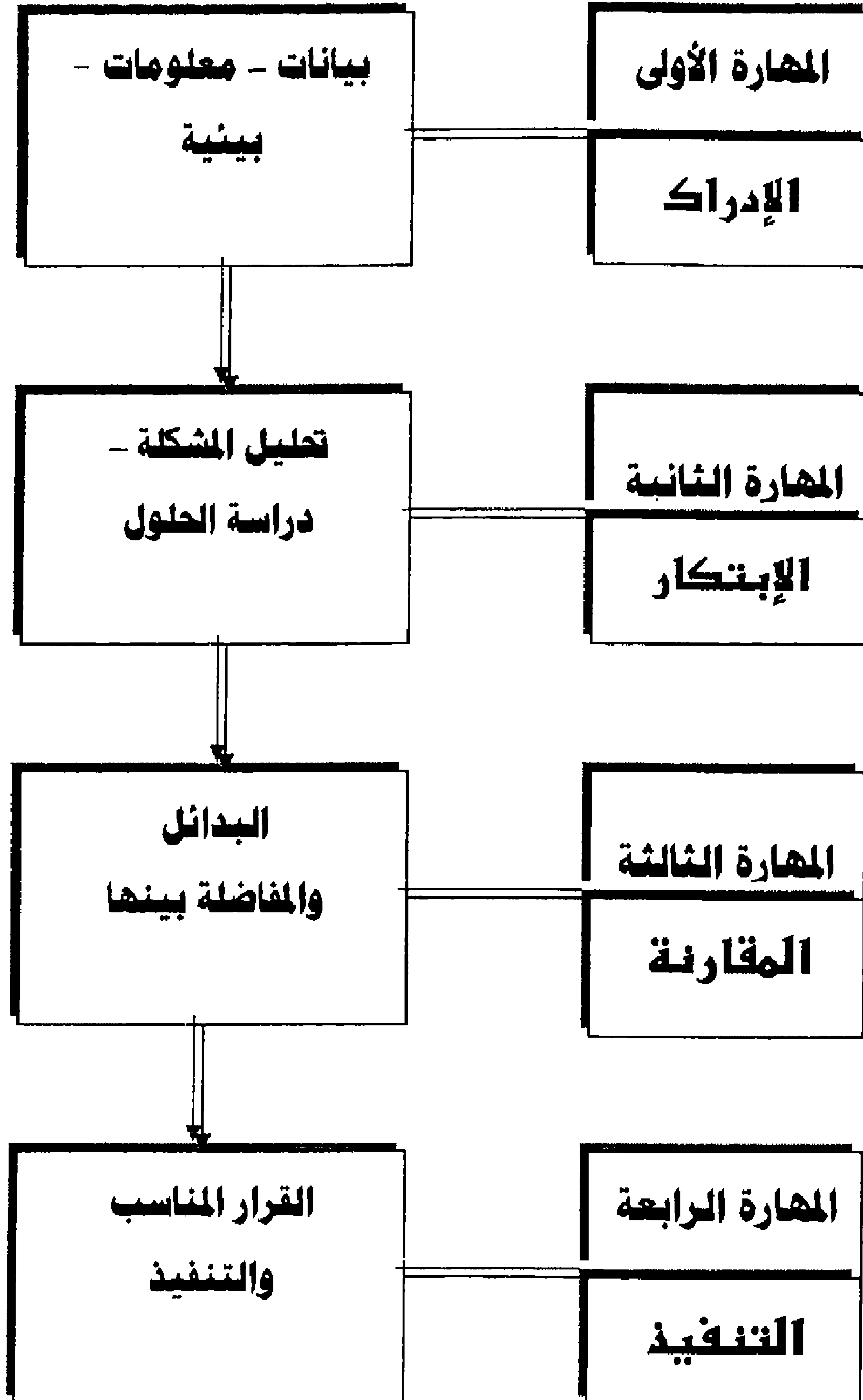
Suitable decision & implementation

يعتقد البعض أن مسئوليتهم تجاه حل المشكلة ينتهى بمجرد إختيار البديل المناسب وإتخاذ قرار بتنفيذه. ولكن القيمة الحقيقية لقرار إختيار البديل المناسب تظل تحت الاختبار حتى يدخل القرار مرحلة التنفيذ، ومدى قدرته على التعامل مع المشكلة والنجاح فى تحقيق الهدف المطلوب.

ويرتبط التنفيذ بإستخدام أساليب مقبولة ومشروعة وتدخل ضمن إمكانات الأفراد والمنظمة التى يعملون فيها.

وكما أن نجاح القرار النهائى (البديل الذى تم إختياره) يرتبط بجودة مراحل الدراسة والتحليل والمفاضلة بين البدائل السابقة، إلا أنه يتوقف أيضاً على قدرة القائم بالتنفيذ فى التخطيط الجيد لعملية إتخاذ القرار ومقابلة مراحل التنفيذ؛ بالإضافة إلى قدرته على مواجهة الظروف الطارئة التى يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ ومقدار المرونة المسموح بها للتعامل معها.





مهارات عملية حل المشكلات
المهارة الأولى
الإدراك
بيانات - معلومات - بيئية
المهارة الثانية
الإبتكار
تحليل المشكلة - دراسة الحلول
المهارة الثالثة
المقارنة
البدائل والمفاضلة بينها
المهارة الرابعة
التنفيذ
القرار المناسب والتنفيذ

الفصل الرابع

السلوك الإنسانى
والتعامل مع المشكلات

Human behavior in
Dealing with the problem



الفصل الرابع

السلوك الإنسانى

والتعامل مع المشكلات

أولاً : سلوكيات التعامل مع المشكلة.

ثانياً : السلوكيات الناتجة عن الفشل فى حل المشكلة.

ثالثاً : الجهود الجماعية المشتركة لحل المشكلات.

1. الرؤية المشتركة.
2. الرؤية الشخصية والمشتركة.
3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة.
4. تطور الرؤية.

أولاً ... سلوكيات التعامل مع المشكلة:

Dealing with the problem behaviors

1. كيف يتكون السلوك الإنساني ؟

- لماذا لا يتفق **السلوك البشرى** بين المجموعة الواحدة من الأفراد؟
- لماذا يختلف **سلوك الفرد** نفسه من وقت لآخر، وظروف لأخرى؟
- لماذا يبدو **البعض هادئاً والبعض الآخر عصبياً** فى نفس الموقف؟
- لماذا يفضل بعضنا **التفاوض والسلام**، ويفضل البعض الآخر **الصراع والعنف** ؟
- لماذا يضع البعض **القيم الدينية** فوق جميع القيم، بينما لا يلتزم بها البعض الآخر ويجعل **القيم الإقتصادية أو الإجتماعية** هى الأكثر تأثيراً فى حياته؟
- لماذا يتميز البعض **بالسعى الدائم والطموح المتنامى** بينما يبقى البعض كسولاً ومنهزماً دائماً؟
- لماذا هذا التباين فى **سلوك الفرد** نفسه عندما يعمل مع جماعة أو منظمة، حيث يكون أقل انضباطاً بمفرده، وعندما يكون مع جماعة أخرى يكون أكثر انضباطاً؟

وتقودنا دراسة العلوم السلوكية إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة فى ضوء سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات وكذلك تأثير البيئة المحيطة على السلوك البشرى، وهل السلوك البشرى هو محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة (عوامل وراثية من الأب والأم

والأفراد) والبيئة المحيطة بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟

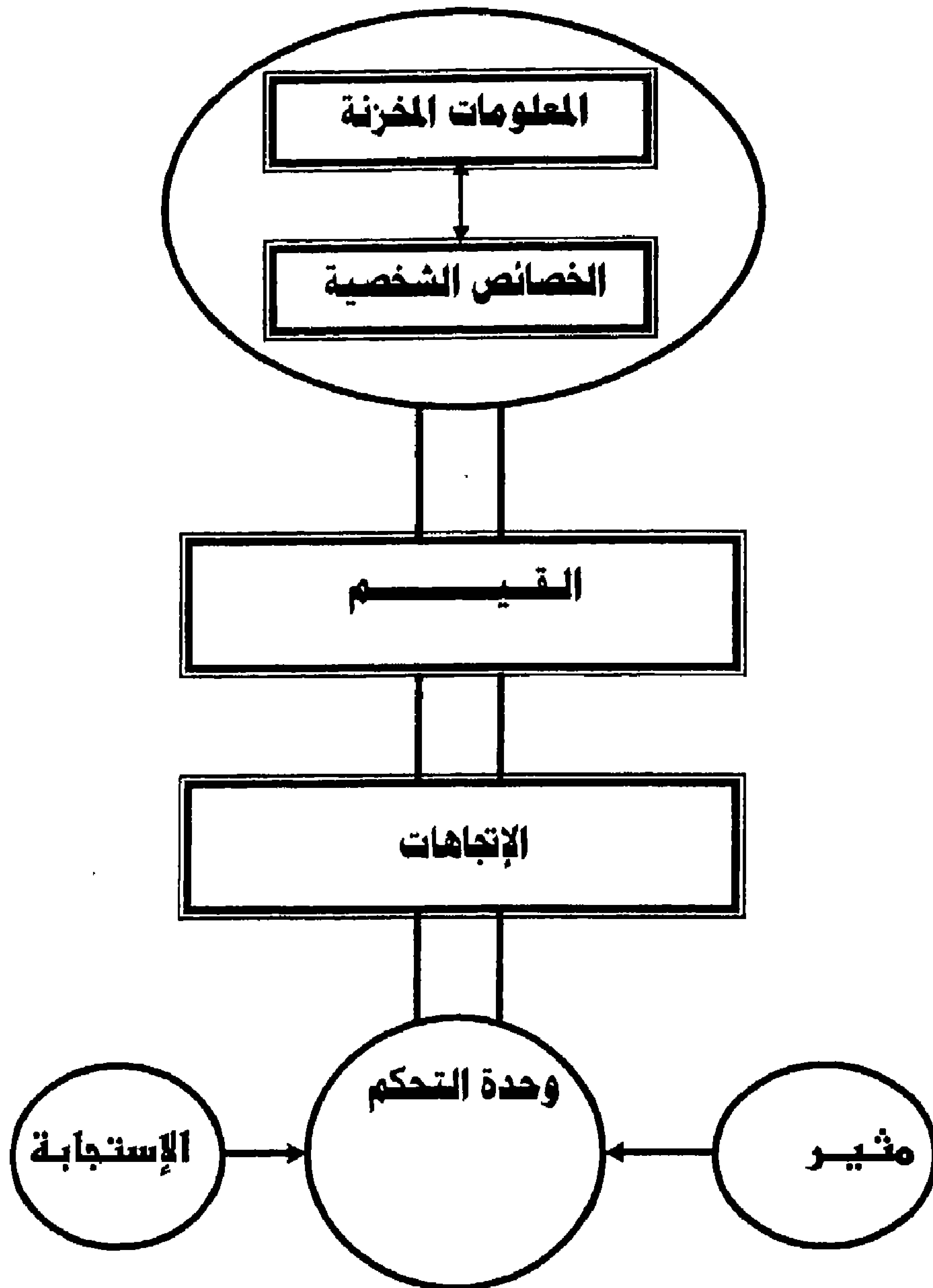
2. سلوكيات الأفراد وتفاعلها مع المشكلة:

الموقف هو العنصر المهم في السلوك، ويتوقف أداء الفرد فى موقف معين على سمات هذا الموقف وعلى كيفية فهم الفرد له، وعلى المواقف السابقة التى مرت به؛ فإذا كانت متشابهة أو متكررة فإنه سوف يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاهها، وذلك بعكس المواقف المتجددة التى يتعرض لها، حيث يتحدد سلوكه طبقاً للصفات المميزة لهذا الموقف.ولكن ذلك لا يمنعنا من أن نحدد **بعض العناصر التى يمكن أن تحدد الأداء المتوقع من الفرد فى موقف معين :**

- **المهارات الذهنية والعقلية.**
- **المهارات الاجتماعية.**
- **المهارات المعرفية والإدراكية** وتنظيمها فى معانى واضحة.
- **توقع النتائج** أو استنتاج النوايا السابقة لسلوك معين
- القواعد التى تحكم **السلوك** من حيث الثواب والعقاب.

تتفاعل العناصر السابقة مع ظروف الموقف المعين لتحدد سلوك الفرد (أو ما سيفعله) فى ذلك الموقف.

ولقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد – كما سبق أن ذكرنا– يُنتج أنواعاً مختلفة من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين، وأن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتتنوع بالنسبة لنفس المواقف باختلاف الشخصية والخصائص والبيئة، فهذه العوامل – بجانب بعض العوامل الأخرى– تؤدى إلى اختلاف إدراك الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن السلوك الأفضل.



3. إدراك الفرد للمشكلة

يمثل الإدراك العملية التي يتم بمقتضاها تنظيم وترجمة وتفسير المعلومات التي تصل إلى العقل من البيئة الخارجية المحيطة.

ويستغل الفرد المعلومات التى تصل إليه، ويقوم عقل الإنسان بمجرد أن تصل إليه هذه المعلومات بمحاولة التعرف عليها من خلال مراجعة ما يصل إليه منها مع ما هو مخزون لديه منها أو فى المعلومات أو الخبرات قريبة الشبه منها فى ذاكرته. **وذاكرة الإنسان هى مخزن المعلومات** والخبرات السابقة التى مرت به، وما تحتويه هذه الذاكرة ليس ثابتاً أو جامداً، ولكنه يبدو فى حالة حركة ونشاط دائم، حيث تتأثر المعلومات المخزونة بعمليات التحديث والتطوير التى تصل إليها، وفى الوقت نفسه تقوم المعلومات المخزونة بالتفاعل مع ما يصل إليها للوصول إلى شكل مقبول للمعلومات فى صورتها الجديدة . **أى أن المعلومات المخزونة فى ذاكرة الفرد تؤثر وتتأثر بالمعلومات الحديثة.**

ولاشك أن زيادة قدرة الإنسان على الإدراك الصحيح للأمور ترتبط بقدراته على تخزين المعلومات والخبرات بشكل منظم، حيث تتيح له فرصة إستخدامها بشكل سريع فى تفسير ما يصادفه أو يقابله من أحداث.ويحتاج العقل إلى التنظيم الفكرى أو المعرفى **Cognitive Organization** ويقوم هذا التنظيم الفكرى على تصور مجموعة من الملفات التى تضع المعلومات والخبرات المتشابهة فى مجموعة واحدة على ملف واحد، مما يسهل عملية الاستفادة بها عند الحاجة إليها، وبالتالى تؤدى إلى سرعة وقوة إدراك الفرد للأمور. ويتم تخزين المعلومات غالباً فى ذاكرة الإنسان بأكواد أو علامات خاصة ، وهى تأتى غالباً وفقاً لعنصرين ، هما :

1- خصائص الأشياء :

يختلف إدراك الأفراد للأمور أو الأشياء طبقا لعوامل عديدة، فالبعض ينظر إلى التعليم على أنه شهادة تعطيه وصفاً اجتماعياً متميزاً، فى حين ينظر إليه البعض على أنه مستقبل يؤهله للتعمق فى البحث والمعرفة ... وهكذا.

وعندما نقوم بجمع خصائص الأشياء التى نتعامل معها فى حياتنا كلاً منها على حدة، فإن ذلك سوف يعبر بطبيعته عن الإطار المعرفى Cognitive Context.

2- العلاقات السببية :

وهذا العنصر يعبر عن طبيعة ومدى الإرتباط الذى يوجد بين الأحداث والأشياء. حيث أنه عندما تتوالى مجموعة أحداث معينة أو تتزامن فى جسم الإنسان- على سبيل المثال- فإن الطبيب يستطيع أن يستدل منها على نوع المرض.

3-الإدراك وسلوكيات التعامل مع المشكلة:

كما سبق أن أوضحنا أن التصرف الإنسانى (الاستجابة) يحدث نتيجة وجود مؤثر أدى لحدوث اختلال مؤقت للتوازن السلوكى، مما يدفع الفرد نحو هدف معين لتحقيق الإشباع المطلوب حتى يعود إلى حالة التوازن.

والمثيرات (المؤثرات) Stimulus متنوعة، وهى إما أن تكون مثيرات :

- **خارجية** – من البيئة المحيطة ، أو من الآخرين.
- **داخلية** – نشاط داخلى مثل الانفعال والقلق.

وهناك أجهزة حساسة لدى الإنسان لالتقاط المؤثرات الخارجية والداخلية، وتقوم بتكويدها (ترميزها) وتنقلها وتوزعها فى صورة تدفقات عصبية تصل إلى العقل حيث تتولد الإحساسات الأولية.

وعملية تولد الإحساسات تخرج من المخزون المعلوماتى والخبرات والتجارب التى يتم استنفارها، وفى هذه اللحظة يتولد الإدراك **percept**.

وعملية الإحساس أو الإدراك هذه وظيفة مهمة فى الإنسان حيث تمثل جهاز الإعلام الخاص الذى ينقل إليه ما يدور حوله.

وعندما يشعر أو يحس بتغيير ما ويحدث الاختلال فى الوعى المتكون لديه من قبل، فإنه سوف يحاول إحداث التوازن فى وعيه من خلال الجهد الادراكى أو الجهد الفعلى الذى يوجهه نحو الذات أو البيئة.

فالإدراك آلية تعمل على تحديد المعانى الأساسية، فى الوقت نفسه تقوم من خلال المعلومات والخبرات السابقة بإعطائها دلالة ما، ويتم ذلك بسرعة فائقة بعد استقبال المعلومات أو المؤثرات المقاومة من الداخل والخارج. وتلعب قدرات الفرد الذهنية دوراً بارزاً فى تنظيم وتنشيط عملية الإحساس.

وعملية الإدراك عملية نفسية يقوم الفرد من خلالها بتفسير الواقع ويصدر الأحكام عليها. وينشأ الحقل النفسى من الخبرات التى

يكتسبها الفرد، كلما زادت هذه الخبرات، يصبح الفرد غنياً بما لديه منها؛ حيث إنها تسهم وتوسع القدرات الإدراكية له.

ومن خلال ما يكتسبه الفرد من معرفة ومعلومات فإنه يحدد ويرسم الإطار المناسب الذى يستخدمه فى تصنيف المؤثرات المختلفة وإقامة العلاقات فيما بينها ويستخدمها فى حل المشكلات.

والتحفيز هو ما يدفع الفرد إلى النشاط الفعال فى اتجاه حل المشكلة، حيث يسعى الفرد إلى إشباع حاجاته بصفة عامة، وهى إحداث التوازن، ولاشك أن عملية التحفيز تتناسب طردياً مع قوة الحاجة، وعدم تحقيق أو إشباع الحاجة يمثل اختلالاً فى التوازن يؤدى بدوره إلى حدوث التوتر فى الجانب أو الحقل النفسى.

وتكمن قوة الحاجة فى نفس طبيعتها، أو فى النتائج التى يمكن أن تؤدى إليها فى حالة عدم إشباعها.

ويمثل التحفيز الطاقة المتولدة والتى تتحول إلى قوة موجهة نحو الهدف المطلوب، وإلى إعادة حالة التوازن التى كانت عليها من خلال إشباع الحاجات التى تولدت حديثاً ، وتمثل الدافع المحرك الذى يكيف الفرد مع محيطه.

وفى حالة بقاء الفرد فترة طويلة فى مرحلة اللاتوازن، حيث لم يشبع حاجاته، سوف يتولد بداخله حالة من الكبت تتحول إلى العدوانية، والتى لا يمكن إيقافها إلا بمثير خارجى آخر يستطيع أن يشبع حاجاته المنقوصة.

وكما يبدو فإن إشباع حاجات الفرد فى مواجهة المشكلات ليست عملية سهلة ، وهنا يظهر مدى تعقد العلاقات الإنسانية. فكل إنسان يحاول من خلال أنشطته وحركته أن يشبع حاجاته المتعددة فى المجالات المختلفة. ويجب أن يدرك الإنسان أنه إذا أراد أن يأخذ فعليه أن يعطى، حتى يسير فى طريق يمكن من خلاله تبادل عملية الإشباع للحاجات.

4- المتغيرات الاجتماعية والبيئية المؤثرة على الإدراك

هناك عوامل رئيسية تؤثر فى إدراك الفرد ، ويمكن أن نحددها فى :

- **القيم** **Values**
- **الإتجاهات** **Attitudes**
- **الدوافع** **Motives**
- **الخبرات السابقة** **Previous experience**

ففى مجال القيم كلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين، زادت قدرته وسرعته فى إدراك الكلمات والمعانى المرتبطة بهذا المجال.

وفى الوقت نفسه فإن الإنسان يدرك ما يريده الآخرون الذين يتفقون معه فى اتجاهاتهم (ميولهم ورغباتهم)، حيث يستطيع أن يتجاوب ويتفاعل معهم بسرعة وسهولة أكثر

ونستطيع أن نستخلص مما سبق أن عرضناه **أن كل فرد لديه استعداد طبيعى للإدراك Perceptional readiness.**

وهذا لا يقتصر على حاجات الفرد وسعيه الدائم لإشباع هذه الحاجات، بل إنه يشمل أيضاً عنصر التوقع فى عملية الإدراك فنحن نتوقع أن

نرى المشكلات طبقاً لصورتها الحقيقية، وحتى لو عرضت علينا بصورة مخالفة للواقع فإننا نراها بصورتها الواقعية التى سبق أن أدركناها بها . فنحن ندرك المشكلات طبقاً لما تعلمناه واكتسبناه من خبرات عدة سنوات سابقة. وما ندركه لا يتوقف فقط على ما يعرض علينا، بل يتوقف على مجموعة من العوامل التى تتدخل فى إدراكنا، ومنها الحاجات والدوافع والقيم والمعتقدات والإتجاهات كما سبق أن ذكرناه.

وعلاقاتنا مع الآخرين تمثل علاقات متداخلة، فنحن نسعى لإشباع حاجاتنا من خلال تفاعلنا مع الآخرين، وإدراكنا لذلك يتحدد بما ندخله من عوامل فى المواقف. فإدراكنا للمشكلات فى تعاملنا مع الآخرين يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة لشخصيات الأطراف المختلفة والموقف والحدث نفسه.

ولعل من الأهمية أن نوضح أن **الإدراك المتحيز Stereotype** والذى غالباً ما يؤثر سلباً على كفاءتنا وأدائنا الإدارى، يأتى نتيجة لتأثرنا الشديد بماضينا وذاتنا، ويؤدى ذلك إلى عدم إدراكنا السليم للأشخاص والمشكلات، ومن هنا يمكننا التعرف على المشكلات الرئيسية فى صناعة وإتخاذ القرارات غير السليمة بالنسبة للقادة والمديرين.

ثانياً ..السلوكيات الناتجة عن الفشل فى حل المشكلات

Behaviors resulting from failure in solving the problems.

كما سبق أن أوضحنا أن نجاح الفرد فى التعامل مع المشكلات يكسبه أسلوباً مميزاً فى مواجهة الأنواع المتشابهة من المشكلات، وكذلك فإن المنظمة التى تنجح فى حل مشكلاتها ستحول هذا السلوك إلى سلوك تنظيمى يميزها فى حل المشكلات.

ولكن ماذا يحدث عندما يفشل الفرد أو المنظمة فى التعامل مع المشكلات بنجاح؟ لاشك أن ذلك سوف يؤدى إلى الفشل والشعور بالإحباط، وعندما تزداد الأمور سوءاً فإن الفرد غالباً ما يلجأ إلى بعض التصرفات اللاشعورية فى محاولة إعادة التوازن داخلياً فى نفسه. ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب من الدفاع عن النفس لمواجهة الإحباطات، حيث تختلف الأساليب المستخدمة.

وتبعاً لنوع الأساليب أو الحيل المستخدمة تتأثر سلوكيات الفرد فى مواجهة مشكلاته ويتأثر كذلك إدراكه للعوامل المسببة للموقف؛ وغالباً ما يؤدى ذلك إلى الانفصال عن الواقع فى تحديد المشكلة أو الحل أو عدم شعوره إطلاقا بالمشكلة أو تحديدها بشكل غير صحيح، أو المغالاة فى تقدير العناصر المسببة أو المؤثرة فى صناعة المشكلة أو التركيز على بعض العوامل الأخرى.

الأساليب والحيل اللاشعورية التي يستخدمها الفرد لمواجهة الفشل فى حل المشكلات.

1. الهجوم:

عندما نفشل فى التعامل مع المواقف التى تصادفنا وما بها من مشكلات؛ فإننا نهاجم الآخرين وأفكارهم فى محاولة لتهدئة أنفسنا أو التغطية على عجزنا فى التعامل مع المشكلة.

2. التعويض:

حيث يلجأ الفرد إلى استثمار جهده وطاقاته بصورة مضاعفة لتعويض ما يشعر به من نقص، ويوجه الفرد جهده هذا للموضوع نفسه أو إلى موضوعات أخرى مطلوبة أو غير مطلوبة.

والتعويض هو أسلوب لتحسين صورة النفس أمام الفرد والهروب من الاعتراف بالعجز أو القصور فى القدرات.

3. الإسقاط:

وهو سلوك شائع لدى البعض حيث يركز على إظهار عيوب وأخطاء الآخرين للتغطية على شعوره بالنقص والفشل.

وليس من الضرورى أن يكون الإسقاط على أفراد آخرين، ولكن يمكن أن يرجع الأسباب إلى القوى غير الملموسة والغيبيات والحظ والقدر حتى يبعد اللوم والقصور عن نفسه.

4. التبرير:

يحاول الفرد أن يجد بعض التفسيرات المنطقية التى تبدو مقنعة للآخرين، ولكنها لا تعبر عن الأحداث الفعلية؛ حيث يتم التركيز على التماس الأعذار لنفسه، وقد يبدو مقتنعاً بذلك بصورة لاشعورية.

وكثيراً ما نجد البعض يقلل من أهمية المشكلة ويدعو لعدم التركيز عليها ويحاول إبعاد الأنظار عنها، أو يسوق بعض الأسباب غير الحقيقية وغير ذلك من المبررات.

5. الإستبدال:

ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب كنوع من الوقاية من الفشل المتوقع لحل المشكلة الأساسية، ويلجأ إلى التركيز على أحد الجوانب الفرعية للمشكلة، والتى قد يجيد التعامل معها أو قد يلجأ لمشكلة أخرى مشابهة أو ذات صلة بها يستطيع أن يُظهر فيها كفاءَة ونجاحًا ملحوظًا.

6. المثالية:

ويبدو ذلك واضحاً لدى بعض الأفراد الذين يشعرون بالنقص، ويحاولون الوصول إلى درجة عالية من المثالية والنموذجية وبصفة خاصة عند الحديث عن التفاصيل أو الفرعيات دون الدخول فى المضمون أو الجوهر. ومع أنه يبدو واضحاً أن الخوض فى هذه التفاصيل ليس له ما يبرره؛ إلا أنهم قد يستمرون فى ذلك لما يشعرون بأنه يسبب لهم بعض الأمان.

7. التركيز على الأنا والذات:

فى محاولة أن يخفى الفرد ما يشعر به من نقص يحاول التصرف بطريقة تعمل على جذب الانتباه له، ويستخدم فى ذلك بعض الأساليب المقبولة وغير المقبولة، وبصفة خاصة الأسلوب التفاوضى الذى يركز على إتخاذ الإتجاه المخالف.

8. الهروب:

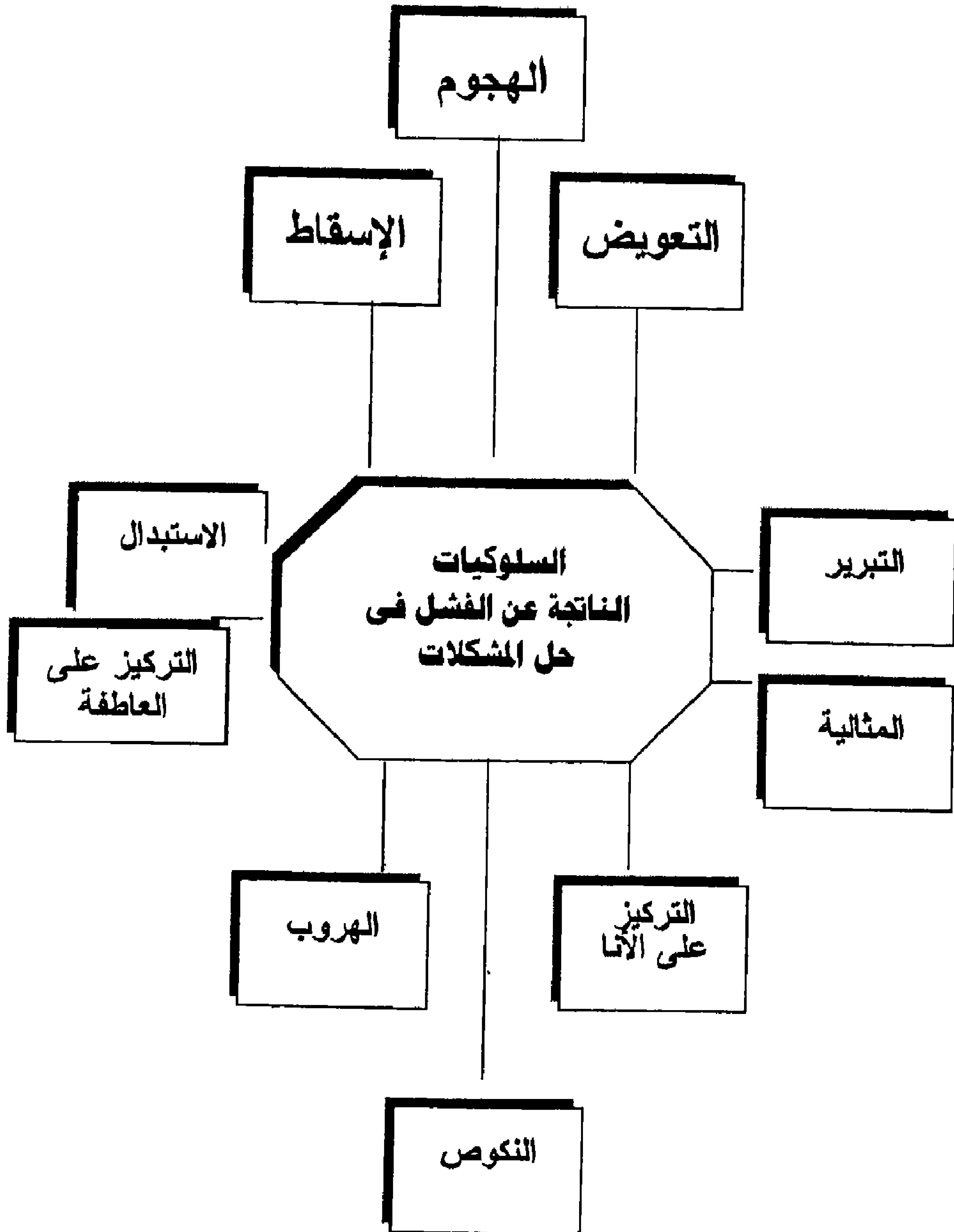
يسعى الفرد لعدم مواجهة المشكلة من خلال البعد عنها بالهروب أو إثارة بعض المتاعب فى مجالات أخرى أو الانعزال نهائياً.

9. النكوص:

ويبدو الفرد في تصرفاته بعيداً عن مستواه المعتاد من التفكير والنصح والتعامل مع الآخرين، حيث يشكو من عدم قدرته على التحمل أو مواصلة العمل نتيجة لسوء صحته دون أن يكون لديه سبب عضوى لذلك.

10. التركيز على العاطفة :

ويجيد هذا الأسلوب بعض الأفراد حيث يعملون على استدرار عطف الآخرين فى محاولة لتقليل الشعور بالفشل فى مواجهة المشكلة وتقليل أثر الشعور بالإحباط والمرارة.



الهجوم
الإسقاط
التعويض
الاستبدال
السلوكيات
الناتجة عن الفشل فى
حل المشكلات
التبرير
التركيز على
العاطفة
المثالية
الهروب
التركيز
على الأنا
النكوص

ثالثاً ..ما هى الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات؟
Shred group vision to solve problems.

1.الرؤية المشتركة :

الرؤية المشتركة تعني أن ينظر الأفراد في الجماعة الواحدة إلى الأمور بمنظار واحد أو مناظير متشابهة، وهي لا تمثل مجرد فكرة فقط، ولكنها نواة للتفكير. وإذا كان لكل فرد رؤية شخصية في التعامل مع المشكلات فإن الجماعة سوف يكون لها رؤيتها أيضاً، ولكن عندما تكون مشتركة فهي تعطي توحداً وترابطاً لأنشطة المنظمة المختلفة.

وعندما تنجح المنظمة في خلق الصورة المماثلة عن أفرادها، وتتكون لديهم الرؤية المشتركة فإنهم يترابطون مع بعضهم بطموح مشترك، وتنشأ داخلهم قوة دافعة إلى الإهتمام والرعاية المشتركة لكل ما يحيط بهم وبصفة خاصة فى مواجهتهم للمشكلات.

ولكن ما أهمية الرؤية المشتركة في حل المشكلات؟

تقدم الرؤية المشتركة لجماعات العمل في منظمات الأعمال الطاقة اللازمة لعملية حل المشكلات، بل وتسعى إلى الحصول على المحتوى المطلوب حيث تكون هناك رغبة لدى الناس لزيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار فى مواجهة المشكلات، ومن أجل ذلك فهم يسعون إلى اكتساب المزيد من المعارف ، والمهارات، والإتجاهات التي تحقق لهم ما يريدون. **وعندما تغيب الرؤية المشتركة فى حل** المشكلات؛ فسوف تعود الرؤية الفردية والتي يحاول الفرد فرضها على الآخرين ، وبذلك لا يتحرك الأفراد نحو هدف واحد ويصبح

واضحاً أمامنا أن الرؤية المشتركة كانت تعتمد على التزام المجموعة برؤية واحدة للأمور، إلا أن الرؤية تفرض انصياع المجموعة إلى رؤية فرد واحد.

وتركز الرؤية المشتركة على طاقات الناس وتخلق هوية مشتركة بينهم فى تناول المشكلة، حيث إنها تعمل على خلق الشرارة الأولى للعمل والتحفيز لمزيد من العطاء فتجعل علاقات الأفراد داخل المنظمة في اتجاه واحد أو في صالحها. ولاشك أن كثيراً من المشكلات الموجودة بين الأفراد والناتجة من الرؤى الفردية للأمور، سوف تزول ويزول معها الشعور بالإحباط والصراع وعدم الثقة وتجعل الأفراد داخل منظمة الأعمال الواحدة يعملون مع بعضهم البعض حيث أن لهم هوية مشتركة.

ومن الضروري أن نؤكد أن توحد العاملين العارض أو المؤقت يمكن أن يكون رؤية مشتركة ولكنها لا تستطيع أن تقود المنظمة إلى تحقيق نتائج متميزة، حيث إن المواقف العارضة دائماً تكون خاصة بظروف معينة أو أزمة تمر بها المنظمة، مما يؤدي إلى توحد العاملين في سعيهم لإتخاذ ظروف وقائية معينة من أجل الحفاظ على المنظمة، وبالتالي على وجودهم فيها، وذلك لا يساعد على تحقيق الإبتكار، والإبداع. وعندما يكون توحد العاملين في رؤيتهم عملية هادفة ومستمرة وتتعلق بالمبادئ والأسس الجوهرية فإن ذلك يعني تولد قوة داخلية تدفعهم إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء ومواجهة المشكلات.

2. الرؤية الشخصية والمشتركة :

تمثل الرؤية الشخصية لكل فرد الحافز أو الدافع للعمل تجاه حل المشكلات، وتصرفات الإنسان هي محصلة رُؤاه الشخصية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والدينية، ويرتبط ذلك بدون شك بقيم الشخص وإتجاهاته. **وإذا كنا على قناعة حقيقية** بأن الرؤية الجماعية المشتركة هي محصلة اتحاد الرؤى الفردية المختلفة للأفراد في منظمات الأعمال، فإننا وبلا شك سوف ندرك أنه من الصعب علينا أن نسعى لخلق الرؤية المشتركة دون أن نعمل على تطوير رؤى الأفراد الشخصية في اتجاه حل المشكلات. **وعندما لا يكون لدى الأفراد في المنظمة أي رؤى** على الإطلاق فسوف يكون الموقف أكثر صعوبة، وحيث أن خلق الرؤية الجماعية المشتركة يتطلب وجود الرؤية الشخصية ، لكننا سوف نجد الأفراد قد اعتادوا على الانصياع للآخرين وغاب عنهم الإلتزام.

ونجاح المنظمة في خلق الرؤية الجماعية المشتركة ليس مرتبطاً فقط بوجود رؤية شخصية للأفراد، ولكن عندما يتوفر التمكن الشخصي أيضاً سوف تكون رؤيتهم المشتركة في هذه الحالة مصدراً لمزيد من الإبداع والسعى نحو حل المشكلات بصورة أفضل. **ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن** النجاح في خلق الرؤية الجماعية المشتركة سوف يعني الانتصار على الرؤية الشخصية، ولكن على المنظمة أن تستمر في تشجيع الرؤية الشخصية، حيث تؤكد بذلك إيمانها بالحرية الفردية والتي سوف تكون المصدر الدائم لتقديم

الأفكار والإبداعات الجديدة للرؤية الجماعية فى مواجهة وحل المشكلات.

كيف يمكن التحول من الرؤية الشخصية للجماعة المشتركة؟

لكي تتمكن منظمات الأعمال من النجاح في سعيها لتكوين الرؤية الجماعية المشتركة من خلال الرؤى الفردية يجب عليها أن تسعى إلى مساعدة الأفراد على التخلي عن أفكارهم التقليدية السابقة التي تعودوا عليها والتي ارتبطت برؤى قيادتهم الأعلى، فقد تعود الناس أن يفعلوا ما يطلب منهم من مهام دون أن يتعرفوا على الرؤية التي تحكم المنظمة، ودون أن يربطوا بين ما يكلفون به من أعمال وبين هذه الرؤية؛ وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات.

وسواء أكانت الإدارة العليا قد صنعت الرؤية الخاصة بالمنظمة من خلال اجتماعاتها أم من خلال الخبراء الاستشاريين، فلن يؤثر ذلك على النتائج النهائية، طالما أن العاملين لم يتعرفوا على هذه الرؤية ويشاركوا في صنعها، أو على الأقل مناقشتها وتطوير رؤاهم الشخصية المنفردة حتى يستطيعوا أن يدركوا الرؤية العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

وطالما أن الرؤية العامة للمنظمة تجاه المشكلات قد تجاهلت الرؤى الشخصية للأفراد وكانت تعبر عن الرؤية الشخصية لفرد واحد أو مجموعة محددة من الأفراد، فلا بد أن نتوقع فشل الإدارة في تفجير الطاقات الداخلية للأفراد وتحقيق درجة عالية من الإلتزام، حيث إنها

قد فشلت في جذب الناس ودفعهم للمشاركة فـي تحقيـق الأهـداف وتركتهم يعملون بروح معنوية منخفضة.

ويهمنا في هذا المجال أن نعيد التأكيد على الدور المفقود للإدارة العليا في منظمات الأعمال وهو التخطيط لبنـاء الرؤيـة المشـتركة والسعي اليومي الدائم من أجل تحقيق ذلك، لأن بناء الرؤيـة عمـل مستمر ولا ينقطع، وهو جزء من نشـاط قيـادي أكبـر وأسـلوب ناجح فى مواجهة المشكلات.

وإذا كنا نتحدث عن الرؤية المشتركة في المنظمة فيجـب ألا تكون لدينا حساسية من أن الرؤية يمكن أن تأتي من القمة، فسـواء جاءت الرؤية من أعلى أو من أسفل، فالجوهر ليس مصدر الرؤيـة، ولكن الجوهر هو كيفية جعل هـذه الرؤيـة مرتبطـة مـع الـرؤى الشخصية للأفراد داخل المنظمة. وليس معنى ذلك أن تتحول الـرؤى الشخصية للقيادة العليا إلى الرؤية العامة والمعلنة للمنشـأة.**وليس معنى أن يعمل القائد على** صناعة الرؤية المشتركة أن يقوم بعقـد الاجتماعات و إلقاء الخطب و إطلاق الشعارات حتى يثيـر حمـاس العاملين، فالطريق إلى الرؤية المشتركة لا يتحقق إلا من خلال العمل اليومي على حل المشكلات، والتقريب بـين رؤيتـه ورؤى أطـراف المشكلة، ولذلك فإن صناعة الرؤية المشتركة سوف تأخذ وقتاً أطول حيث تكون التفاعلات الفردية قد أثمرت من خلال ما يتم من محادثات مستمرة بين جميع الأفراد؛ حيث تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتعلمهم كيف ينصتون لآراء الآخرين، ومن خـلال ذلـك الاتصـال الفعلي سوف تظهر البصيرة الثاقبة والبعيدة بشكل تدريجي.

3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة والإلتزام.

المشاركة والإلتزام عمليتان طبيعيتان تنشآن وتنموان من الحماس الصادق للرؤية والرغبة دون إجبار أو إقناع، وكلما كانت هناك حرية للإختيار، كانت هناك فرصة لظهور ونمو الرؤية المشتركة من خلال المشاركة والإلتزام. **وليس هناك طريق لتحقيق** الإلتزام والمشاركة بالرؤية المشتركة فى حل المشكلات إلا بالحرية في التعبير والإختيار، وأي إجراء غير ذلك سوف يؤدي إلى الانصياع التام أو اللامبالاة.

وبناء الرؤية المشتركة جزء هام من نشاط المنظمة لتطوير الأفكار الحالية المهيمنة والحاكمة للعملية الأولية، والرؤية التي لا تتوافق مع قيم واتجاهات العاملين قد تفشل في تحقيق هذا التطور، ولكنها ربما توجد قدراً من التشكيك، وكي يربط الفرد بين الرؤية وقيمه وإتجاهاته فهو يحاول البحث عن الإجابة للأسئلة التالية :

3-1.ما هي صورة المستقبل الذي نبحث عنه ؟

وتوضح الإجابة عن هذا السؤال الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا شك أن الفرد كي يحكم مع هذه الرؤية لا بد أن يعيدها إلى قيمه واتجاهاته كي تحكم عليها قبل تحديد درجة توحيد الرؤية معها فى التعامل مع المشكلات.

3-2. لماذا تعمل هذه المنظمة ؟

ليس الهدف من الإجابة عن هذا السؤال هو مجرد سرد حاجات ورغبات أصحاب المشروع، ولكن علينا أن نقدم إجابة أوسع، تكون ذات تأثير أكبر في القيم، وبالتالى يكون الإتجاه نحو حل المشكلات فعّالاً.

3-3. كيف يمكن أن نتصرف بشكل متوافق مع مهمتنا لتحقيق الرؤية المطلوبة في حل المشكلات ؟

لاشك أن إجابة هذا السؤال ترتبط بصفة أساسية بالقيم الخاصة بالشركة مثل الوفاء والأمانة والعمل والحرية والرفاهية والرخاء .... وهكذا.

وتنعكس رؤية المنظمة على سلوك العاملين فيها، والناس في حاجة إلى الرؤية حتى يستطيعوا أن يقوموا على تنفيذها، ومما لاشك فيه أننا نبحث عن الرؤية الإيجابية، لأن الرؤية السلبية سوف تحد من الانطلاق للأمام حيث أنها سوف تخصص لحل المشكلات في اتجاه منع مشكلة كبيرة، والأشياء التي لا نريد حدوثها وهي تحمل رسالة بالعجز لأن الناس لا تتجمع غالباً إلا في وجود خطر، وبجانب ذلك فالرؤية السلبية قصيرة المدى والتأثير حيث تزول بمجرد زوال الخطر. وعندما يكون الخطر هو المحرك لوجود الرؤية بالمنظمة فإن هذا يعني أن الرؤية المشتركة سوف تزول بمجرد زوال الخطر.

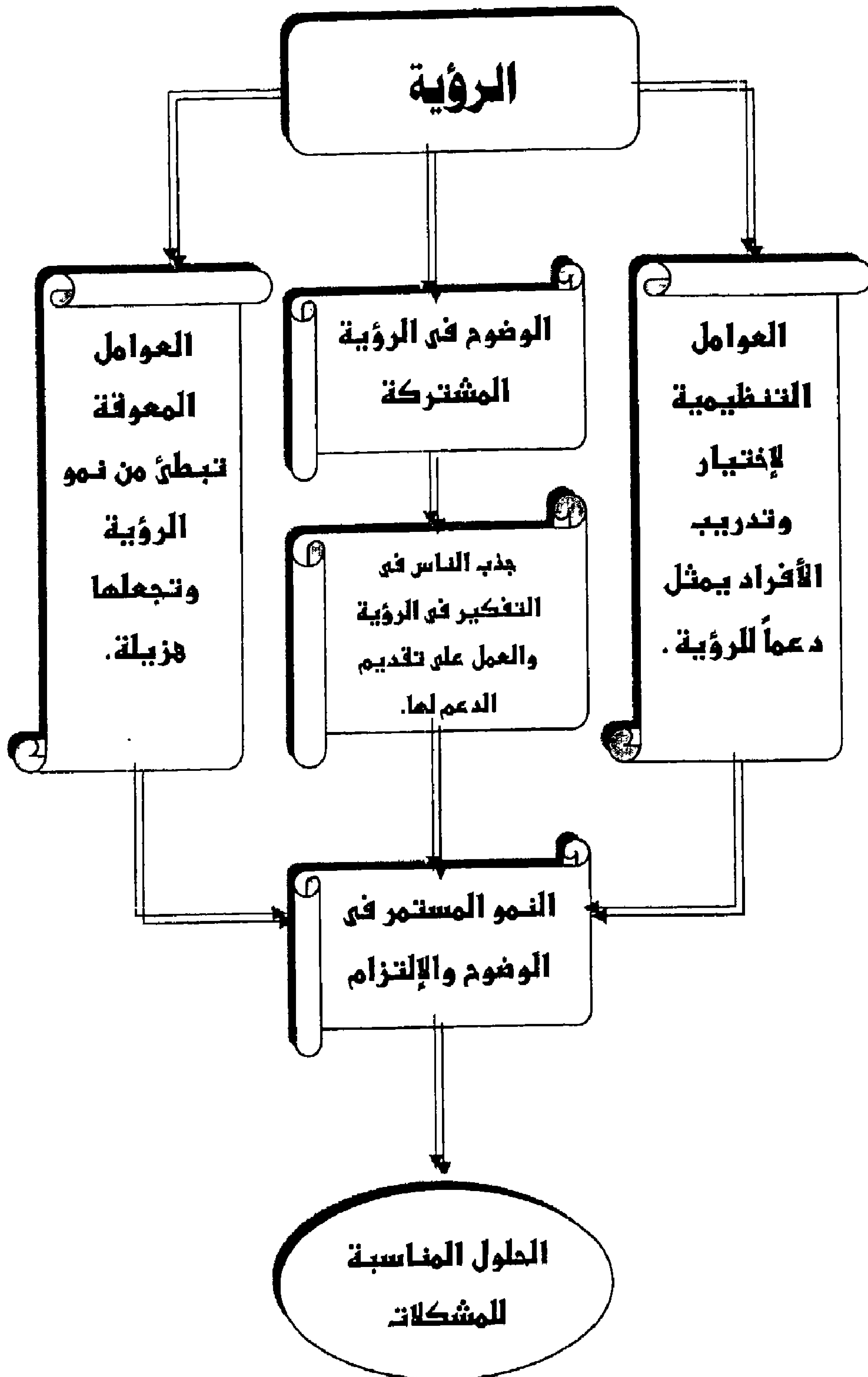
4. تطور الرؤية .

الرؤية وسيلة وليست غاية ، فليس الهدف هو مجرد رؤية الأشياء، ولكن كما سبق أن ذكرنا أن التمكن الشخصي هو المواءمة بين الرؤية والواقع، والشخص المتمكن والأكثر فاعلية هو الذي يتمسك برؤيته مع الإلتزام برؤية الواقع الحالي بوضوح وبصفة خاصة في حل المشكلات.

ولذلك فإن التعلم ونقل الخبرة لا يشكلان مجرد الرؤية الجميلة للأمور والتي تطفو على السطح غالباً ولكنهما يشكلان الرغبة القوية والمستمرة والتي لا تنحصر في مجرد الرؤية أو تخص ماهية الأشياء في ضوء تلك الرؤية بصورة واقعية تسهم فى الحل الجذرى للمشكلة.

ما هي معوقات نمو الرؤية ؟

تظهر بعض الرؤى السريعة وتطفو على السطح ولكنها تكون بغير جذور، ولذلك لا تعيش طويلاً ولكنها تنتهي بسرعة، والعمل على رعاية الرؤية منذ بدايتها حتى تنبت جذورها يتطلب أن يتحدث الناس ويعرضوا رؤيتهم بوضوح حتى تظهر فوائدها ومزاياها، وتنمو بشكل حلزوني. مدعمة بمساندة النجاحات الأولى التي تحققها تلك الرؤية.


الرؤية
العوامل المعوقة تبطئ من نمو الرؤية وتجعلها هزيلة.
الوضوح فى الرؤية المشتركة
جذب الناس فى التفكير فى الرؤية والعمل على تقديم الدعم لها.
العوامل التنظيمية لإختيار وتدريب الأفراد يمثل دعماً للرؤية .
النمو المستمر فى الوضوح والإلتزام
الحلول المناسبة للمشكلات

ويجب ألا نغفل أن الحماس الزائد مع عملية دعم الرؤيـــة الجديـــدة يمكن أن يؤدي إلى الحد من انتشار هذه الرؤية، حيث يؤدي تزايـــد الحماس إلى تزايد الإختلاف وضعف القدرة على مواجهة المشكلات.

وقوة دفع الرؤية الجماعية المشتركة تكمن في السعي الدائم نحو فهم العامل المعوق والذي يمكن أن يكون عدم القدرة على الاستفسار، أو زيادة الرؤى المختلفـــة للدرجـــة التـــي لا تستطيـــع المنظمـــة إستيعابها أو التوفيق بينها.

والرؤية الجماعية المشتركة في حاجة دائمة إلى مـــدافعين أقويـــاء عنها يقومون بالتعرف على رؤى الآخرين، ويتيحون لهـــم الفرصـــة للإستفسار والمناقشة حتى تتطور رؤيتهم تجاه حل المشكلات.

والسبب المشترك لموت الرؤيـة الجديـدة هو عدم القدرة على طرح هذه الرؤية بقوة في مجال الواقع وعدم تَقَبُّل الواقع لها، لأن الكثيـــر من الناس يشعرون بعمق الفجوة وعدم القدرة على تضييق الفجـــوة بين الواقع والرؤية المقترحـــة مما يـــؤدي إلى ضعـــف الحمـــاس والعزيمـــة تجاه حل المشكلات.

وأساس بناء الرؤيـة المشتركة هو التمكن الشخصي الذي يستطيع أن يوائم بين الرؤية والواقـــع ويجعل هناك حالة من الجذب بينهما.

وقد تموت الرؤية في بدايتها بسبب غرق العاملين في المنظمـــة في الواقع وإهمالهم للرؤية الجديدة، حيث لا يتوافر لـــديهم الوقـــت اللازم للتفكير فيها، وكذلك تقليل المجهـــودات المفقودة في المشكلات والصراعات والأزمات. **و تتوارى الرؤية الجديدة وتموت إذا** نســـى الناس ارتباطهم ببعضهم، وتخلّـــوا عـــن البحـــث والاستفســـار

واحتـــرام وجهات النظر الأخـــرى.**وفـي أحيـان أخرى يكـون العامـل المعوق** للرؤية الجماعية المشتركة- بجانب نقص الوقت- هو ضعف المهارات لدى المشاركين في الحوار وقلة المشاركة والتـــأمل فـــي الرؤيـــة بهدف حل المشكلات. **ويمكـن أن تصبـح الرؤيـة قـوة حيـة إذا** كان لدى الناس إيمان راسخ بأنها يمكن أن تشكل مستقبلهم.

والحقيقة التي يجب ألا تغيب عنا هي أننا الذين قمنا بصناعة الواقع الحالي، وبالتالي فإننا نستطيع تغييره، ويتطلب ذلك ألا نعتقد أن هناك شخصاً آخر هو الذي صنع المشكلة بل نحن أنفسنا، الذين صـــنعناه، فلا نحمل أحداً غيرنا ما صنعناه أو نتهم النظام.

وتلعب القيـادة فـي منظمـات الأعمال دوراً هاماً لمقاومـــة الإتجـــاه المدمر الذي قد يكون سائداً لـــدى العـــاملين فيهـــا، وهـــو أنهـــم لا يستطيعون التعامل مع المشكلات، وعلينا أن نصنع مفتاحـــاً للتفـــاؤل وأن تُدار الأمور من خلال التنظيم وليس من خـــلال الإجـــراءات أو القرارات كردود أفعال، لأنها لن تخلق التغيير والتركيز على الحـــدث بصفة دائمة بل سوف تُكسب الأفراد سلوكاً خاطئاً يستمر معهم ويمثل عائقاً أمام نمو الرؤية الجديدة. ولذلك يجب أن يتعلم الناس كيـــف أن الأفكار المشتركة سوف تهيئ البيئة لنمو الرؤية من خـــلال الفهـــم العميق للقوى التي تشكل الواقـــع الحـــالي وبالتـــالى تســـهل مـــن مأموريتهم فى التعامل مع المشكلات.

الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

Decision making strategies



الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

أولاً.... الوضوح.

ثانياً.... برنامج التشغيل.

ثالثاً..... العقلانية.

رابعاً.... الخيارات.

خامساً.... التوقع والتنبؤ.

سادساً... القرار الفعال.

سابعاً... القرار الأفضل.

ثامناً... المعتقدات الشخصية.

أولاً... الوضوح Clearness

كيف نصل إلى القرار الأفضل؟ هل هو الذى يشعرنا بتحسن فى الوضع؟ أو هو الذى يجعلنا نحصل على نتائج أفضل؟

1) عليك أن تحدد ماذا تريد؟
2) حدد ما الذى تحتاج أن تفعله.
3) حدد ما الذى تحتاج ألا تفعله.
4) لا تستمر فى السير فى الطريق الخطأ.
5) تأكد أنك تسير فى الإتجاه الأفضل.
6) لا تحبس نفسك داخل الأساليب المألوفة.
7) التوقف عن المضى فى القرار الخاطئ يعنى أنك تبحث عن الصحيح.
8) التحرر من الأساليب المألوفة يعنى أنك حر فى الإختيار.



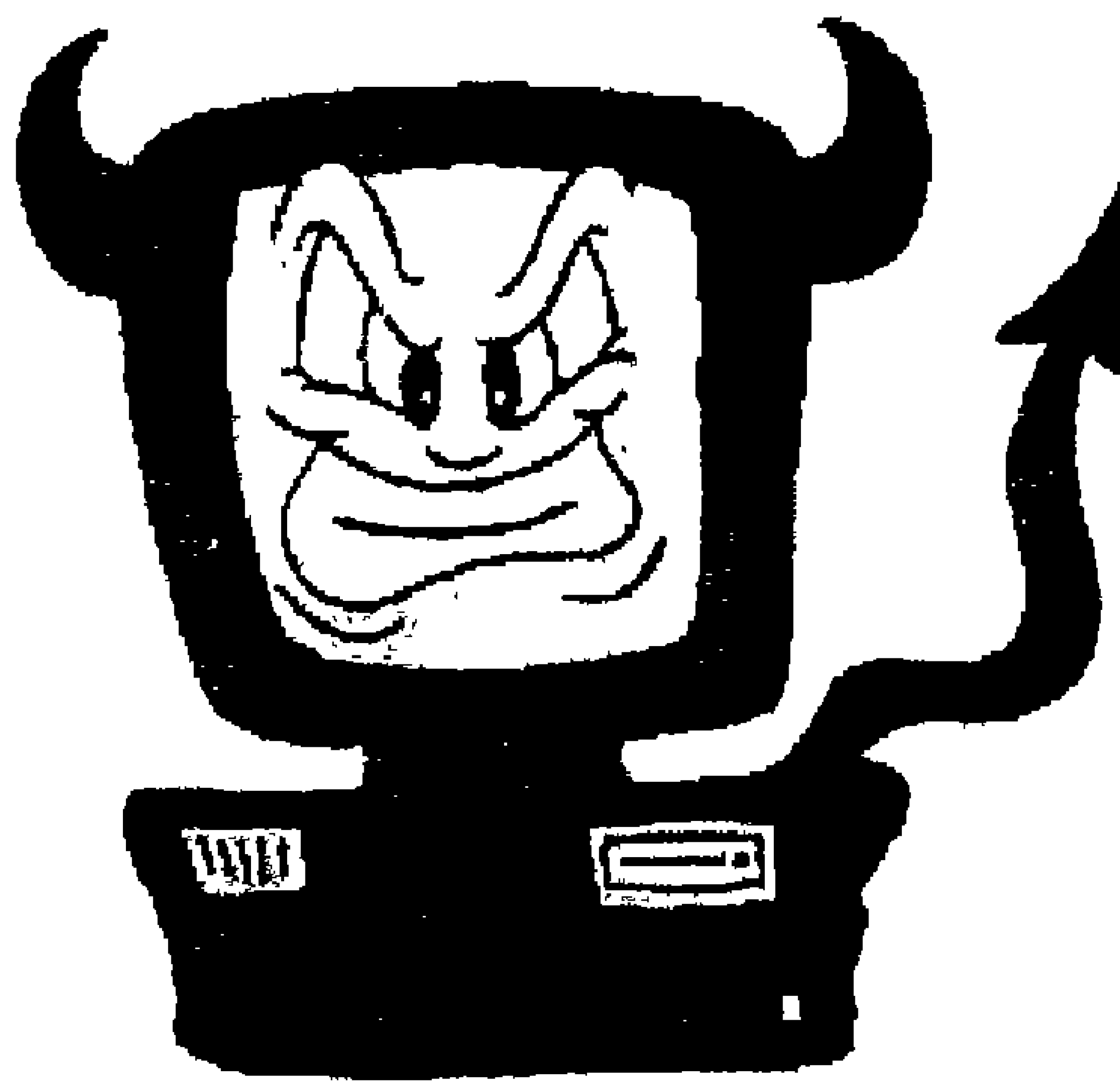
ثانياً ... برنامج التشغيل Working program

المفتاح الحقيقى لإتخاذ القرار هو إستخدام نظام مضمون؛ لأن النظام يؤدى بإستمرار إلى نتائج أفضل.

وعندما يرتكب الفرد بعض الأخطاء فى إتخاذ القرار؛ فإن الخطأ نفسه لا يعتبر عيباً فى الفرد، ولكنه يمثل عيباً فى نظام أو برنامج التفكير الذى يستخدمه هذا الفرد.

وكلما كان البرنامج أو النظام المستخدم فى إتخاذ القرار أفضل، أصبح من السهل تفادى الأخطاء والحصول على أفضل النتائج.

وبرنامج التفكير فى القرار يعنى أن يقوم كل فرد بإعداد الخريطة التى سوف يسير عليها للوصول إلى القرار المناسب.



ثالثاً ... العقلانية Mental

عندما تقوم بصناعة القرار سوف توجه سؤالاً إلى عقلك وسؤالاً آخر إلى عاطفتك. ومع أننا لا نستطيع أن نأخذ فى الحسبان إجابات العقل والعاطفة؛ إلا أنه علينا أن نفرق بين ما نريد وما نحتاج.

فما يريده الفرد يخضع للطموحات والأمانى المستقبلية، وليس من الضرورى أن يكون ذلك الآن أو قريباً، أما ما يحتاج إليه فهو ضرورة.

والقرار الناجح هو الذى يركز على الحاجات الحقيقية بتفصيل وتحديد دقيق.

وعندما ينجح الفرد فى تحديد حاجاته الأساسية ويسعى لإشباعها يصبح أكثر سرعةً وحزماً فى إتخاذ القرارات، وبصفة خاصة إنه غالباً ما تكون طموحاتنا وما نريد كثيراً، أما حاجاتنا فدائماً ما تكون محدودة أو على الأقل مرتبة حسب أهميتها أو أولوياتها، ولذلك فإن القرار عندما يتعلق بما نحتاجه يصبح أسهل.

وعندما يأخذ البعض القرارات فى اتجاه ما يريد ويتجاهل ما يحتاج؛ فهو بذلك يؤدى إلى خسارته للموقف بصفة شخصية أو بصورة مؤسساتية.

إنك عندما تبحث عما تحتاج إليه وليس ما تريد؛ فهذا يعنى تخلصك من الكثير من الأحمال الثقيلة التى تعوقك أو تصعب من إتخاذ القرار فى الوصول إلى نتيجة أفضل وبصفة خاصة إذا كان ذلك فى البداية.

رابعاً ...الخيارات Options

لم تعطنا الحياة فى كل جوانبها ومجالاتها خياراً واحداً، ولكنها أعطتنا خيارات عديدة، ولكن تكمن المشكلة فى أننا لا ندرك هذه الخيارات، وغالباً ما يكون الخوف هو السبب فى تجميد الخيارات فى عقولنا وعدم خروجها.

ولكن لماذا تهرب الخيارات فى رحلة البحث عن القرار المناسب؟

لا تكن كريماً أو مسرفاً فى جمع المعلومات عند سعيك لإتخاذ القرار، ولكن عليك أن تسعى لجمع المعلومات التى تحتاج إليها، وفى الوقت نفسه لا تستبعد المعلومات التى لا تريدها أو لا ترغب فى الاستماع إليها؛ لأن ذلك سوف يعنى استبعاداً لبعض الخيارات الهامة.

وإذا أردت أن تتعمق فى المعرفة؛ تعمق فى الملاحظة وتحقق من المعلومات التى تحصل عليها من الآخرين، إذا كانت سوف تؤثر فى صناعتك للقرار.

والخيارات لن تأتى إليك؛ ولكنك سوف تسعى إليها بتجاوز الخوف والحزن والتفكير فى جميع الفرص.

وعندما تكتشف ما هو حقيقى عن طريق الحصول على المعلومات الواقعية والحقيقية؛ ستكون فرصتك أكبر فى رؤية الواقع والمعلومات التى تحتاج إليها والتى لا تستطيع بدونها أن تتخذ قراراً أفضل.

وكما سبق أن ذكرنا أننا لا نملك الخيارات ولكن ندركها.

خامساً ... التوقع والتنبؤ : Fore casting

عليك أن تسأل نفسك: ماذا سوف يحدث؟ ثم ماذا؟ ثم ماذا؟ وهذا يعنى التفكير بعمق، ويعنى أيضاً أن نجعل أجهزة الإنذار المبكر الذاتية عاملة حتى نكون يقظين للأخطار. **والحصول على إشارات** الإنذار مبكراً سيساعدنا على التفكير بعمق، وأن تفاضل بين الإختيارات بشكل قوى.

والتوقع الجيد لآثار القرار يوفر الكثير من الوقت؛ حيث أن إتخاذ القرار الأفضل يستغرق وقتًا أقل من الوقت الذى نحتاجه لتصحيح القرار السيئ.

سادساً ...القرار الفعّال Effective decision

كى تحصل على نتائج أفضل لجهدك فى اتجاه إتخاذ القرار؛ عليك أن تركز على الحاجة الحقيقية، ثم فكر فى الخيارات وسوف تأتى إليك النتائج الأفضل.**وتذكر أن الشىء الوحيد** الذى يجب أن تخشاه هو عدم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

وعندما تسأل نفسك أسئلة ذات قيمة؛ فسوف يحفزك ذلك إلى إتخاذ القرار الأكثر فاعلية.

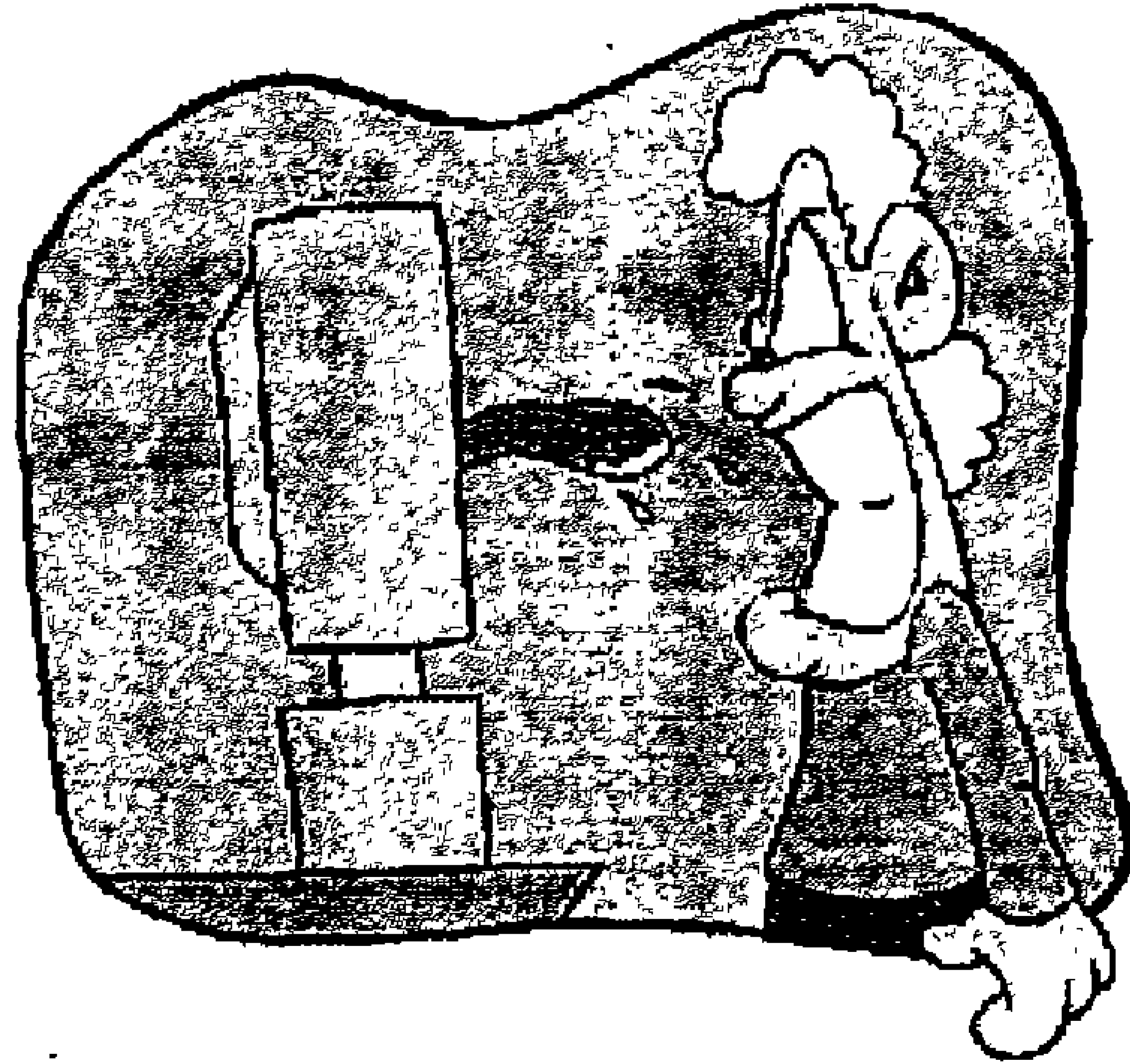
من الخطأ أن نعتقد أن قراراتنا ذات تأثير محدود، أو أنها تتعلق بلحظة أو موقف، ولكن حياتنا تتأثر بكل ما نصدره من قرارات ، وهى مثل السلسلة المترابطة مع بعضها. **وقراراتى السابقة ليست خاطئة** فى كل جوانبها ولكن هناك الجانب التعليمى منها، وهى التى

تكون خبراتى. والنظر إلى هذه القرارات بواقعية يجعلنى أتعلم أكثر؛ إننى فى واقع الأمر أتفادى الوهم الكاذب وأرى الحقيقة بوضوح.

ومن الخطأ أن تكون قاسياً مع نفسك عند الحصول على النتائج غير المرضية، ولكن اجعل حكمك مرتبطاً بمدى إشباعك لحاجاتك الحقيقية.

إنك تحاول أن تصل إلى أفضل النتائج، وكيف تتعامل مع الإحتمال الأسوأ.

إن اللغة العقلانية لإتخاذ القرار الفعال تتطلب منك أن تسعى لتحقيق حاجة حقيقية، وتفاضل بين الخيارات المختلفة التى تحقق المستوى الأفضل من هذه الحاجة، وتفكر فيما وصلت إليه بعمق حتى تتعرف على أبعاده وآثاره المرغوبة وغير المرغوبة.



سابعاً ...القرار الأفضل : The best decision

هل يمكن أن يقتصر النظام أو البرنامج المستخدم فى إتخاذ القرار على التفكير العقلانى البحت فقط؟ إن هذا يمثل نصف النظام، أما النصف الثانى هو الجانب العاطفى بداخلنا.

هل نستطيع أن نعزله عن التأثير فينا أثناء إتخاذ القرار؟

غالباً ما يعتمد إتخاذك للقرار الأفضل على أن ترى فى الزمن المناسب ما سوف يكون واضحاً فيما بعد. **ويتطلب منا ذلك أن يكون فى البرنامج** الذى نستخدمه مجموعة من الأسئلة التى نوجهها لأنفسنا؛ حيث تعمل هذه الأسئلة كالساعة الرنانة التى توقظنا أو تنبهنا دائماً بأهمية الوقت.إنك تأخذ قرارات فعالة وقرارات غير فعالة.

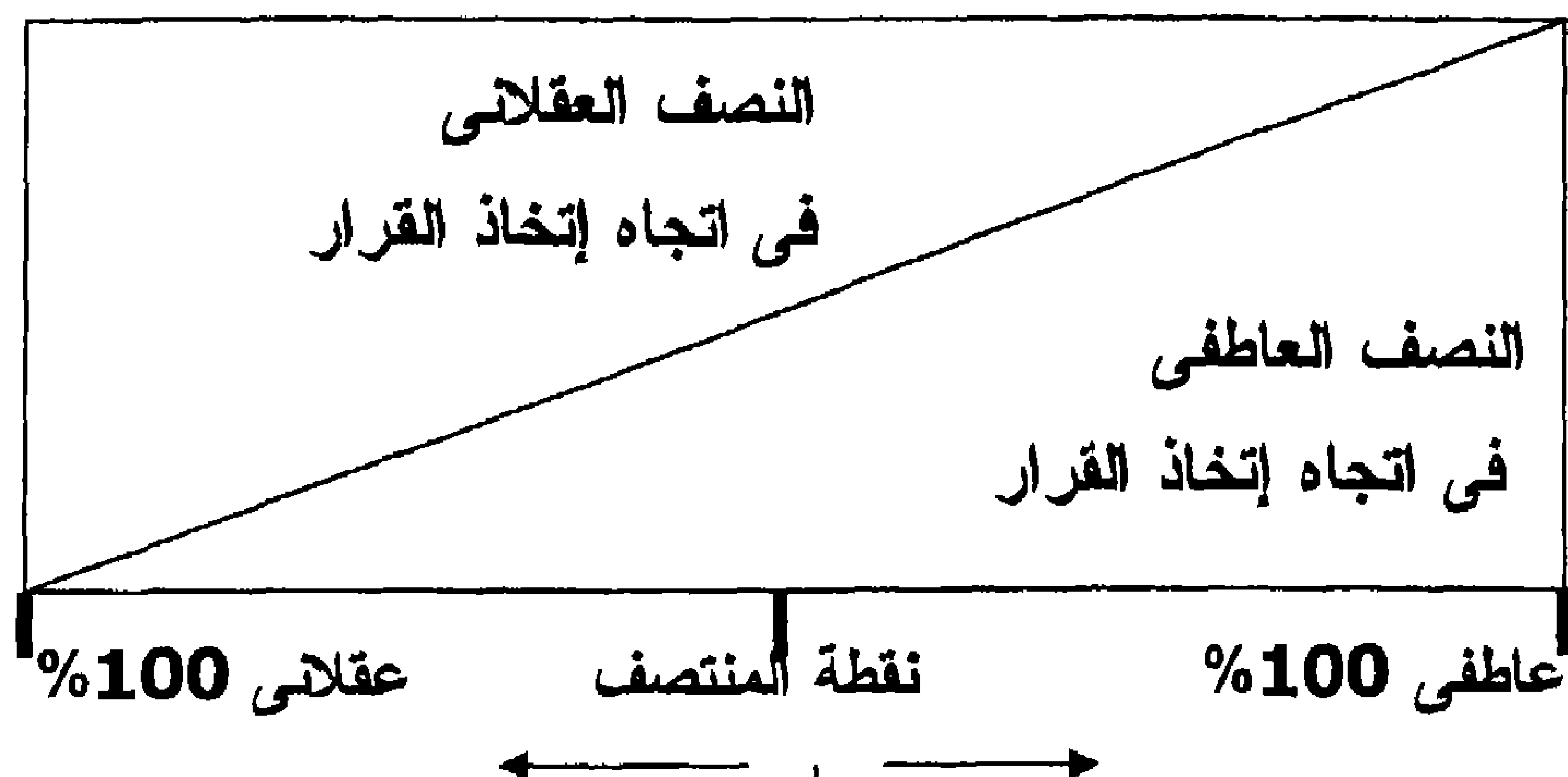
فالقرارات الفعّالة هى القائمة على الحقائق

والقرارات غير الفعّالة هى القائمة على الأوهام

وعلينا أن نميز عند المفاضلة بين الوهم والحقيقة.

وكثير من الناس يبحثون عن الوهم حيث أن ذلك يسبب بعض الراحة النفسية لهم، وهذا يعنى تغلب النصف العاطفى من النظام المستخدم؛ وهو كمثل الذى يبنى قصوراً على الرمال، وهذا الإختيار يجعلهم يعيشون فى الوهم الذى يتبعه بعض المشكلات والآلام الهينة التى نتعود عليها، ولكنها تستنزف قدراتنا على المدى الطويل.

عليك أن تتعامل بنصفى البرنامج الذى تملكه ولا تهمل أحدهما؛ فالنصف العقلانى يحرك تفكيرك فى إتخاذ القرار، والنصف العاطفى يحرك مشاعرك فى اتجاه إتخاذ القرار، والنقطة التى تلتقى فيها حركة النصف العقلانى مع العاطفى سوف تمثل لك القرار الأفضل.



إن برنامجك الذى تعمل الآن على تطويره أو تحديثه هو جزء من معتقداتك التى تمثل شخصيتك. **وإتخاذك للقرارات يرتبط كثيراً** باعتقاداتك، وتذكر أن أمامك خيارات عديدة، ولكن لا تهملها وتجعلها بعيدة عن تفكيرك لمجرد أنك لم تعد تستخدمها منذ زمن طويل. إنها مازالت موجودة فى عقلك الباطن وعليك أن تستدعيها.

إن ما تتخذه من قرارات يعمل مثل المرايا التى تعكس شخصيتك وما تحمله من أفكار وقيم واتجاهات ومعتقدات كى يراها الجميع، ويمكنك بسهولة أن تشاهد نفسك بوضوح إذا نظرت إلى قراراتك السابقة بنظرة تحليلية.

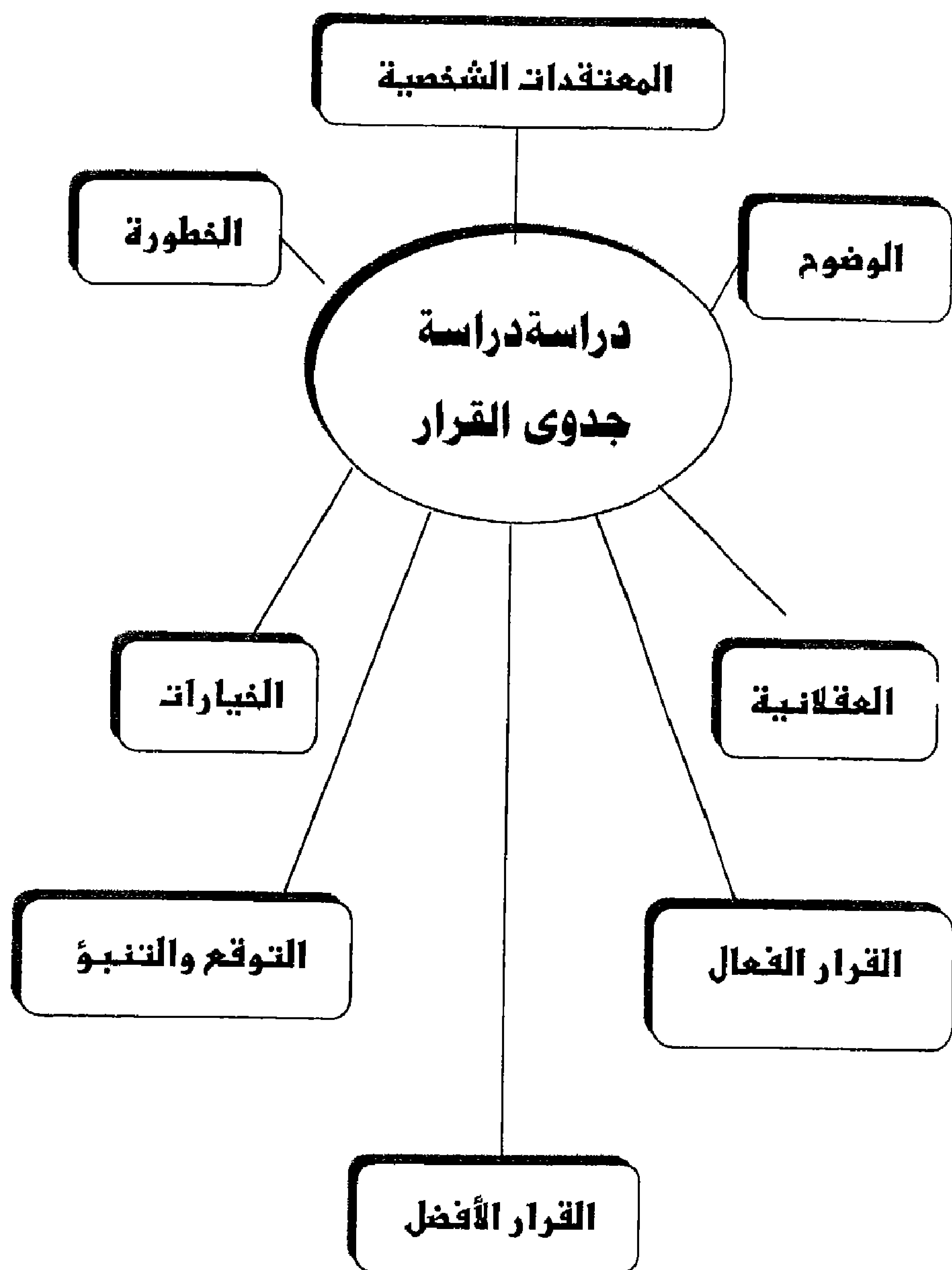
ثامناً ...المعتقدات الشخصية: Personal believes

معتقداتك الشخصية هي الجزء الرئيسي من برنامج التشغيل الخاص بك في حل المشكلات وإتخاذ القرار؛ إنها مثل المصباح الذى يضيء لك الطريق المظلم. وبكل تأكيد إنه من الأفضل أن تتخذ قراراتك في الضوء وليس الظلام حتى تستطيع أن تتفحص قراراتك.

وأهم ما يبنى معتقداتك الشخصية:-

- رؤية الواقع بشكل صحيح (الحقيقة).
- إدراكك لهذا الواقع (الأمانة).
- نقل الحقيقة للآخرين (الصدق).

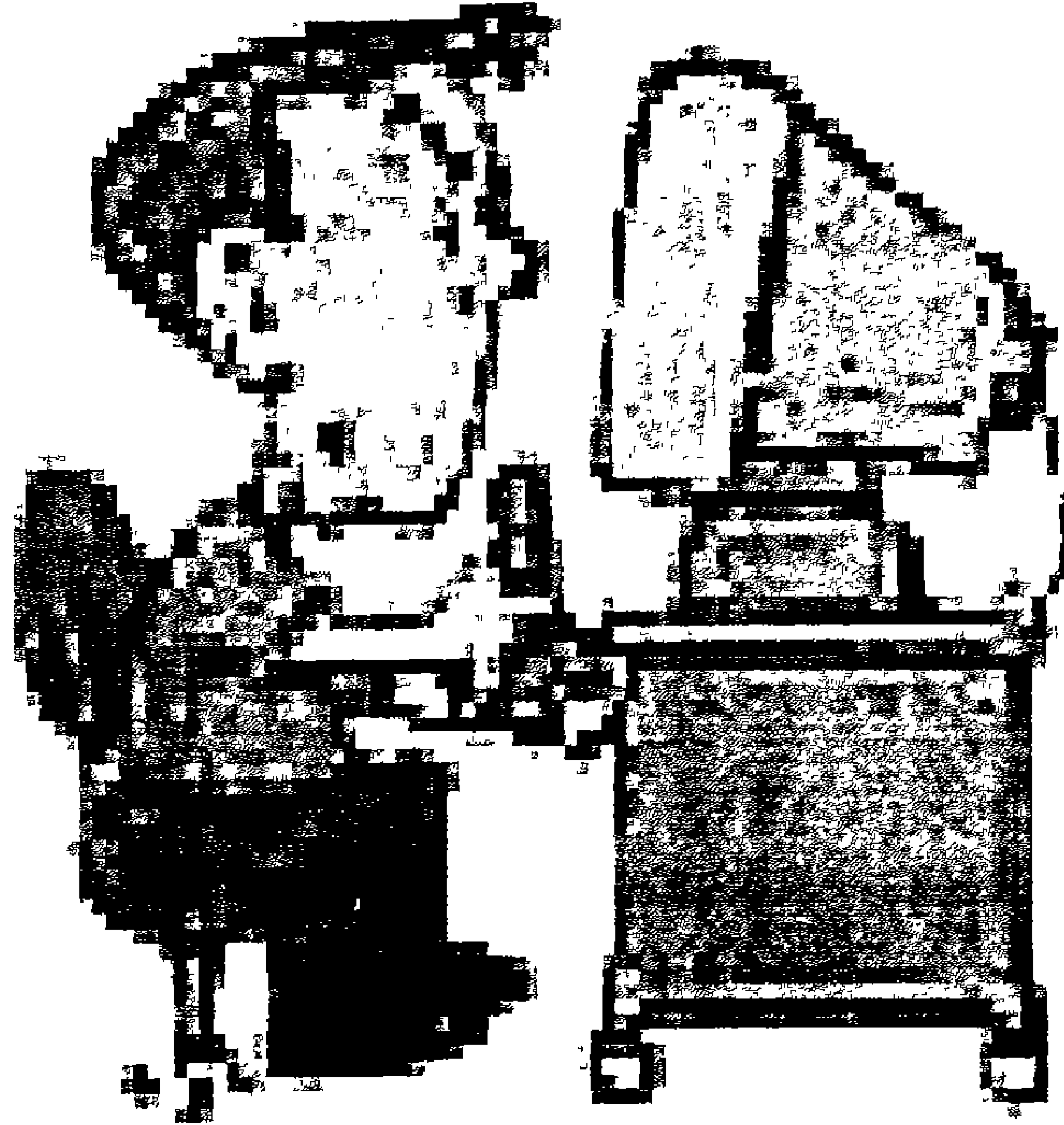
إن الكثيرين من الناس يبحثون عن الخيال أو يعيشون فيه، وهذا الخيال أو الزيف الذى قد يصدقونه لأنه يريحهم ويلائمهم، وفى أحيان أخرى يكون اليأس أكثر بريقاً؛ وبالتالى تكون رؤيته أسهل من الحقيقة.و**عندما** يعمل البعض الآخر على عكس الخيال؛ فسوف يرون بكل تأكيد الحقيقة.**ويمكن أن نرى أخطاءنا** فى عيون الآخرين؛ لأن عيوننا لا تستطيع غالباً أن تظهرها لنا.


المعتقدات الشخصية
الخطورة
الوضوح
دراسةدراسة
جدوى القرار
الخيارات
العقلانية
التوقع والتنبؤ
القرار الفعال
القرار الأفضل

الفصل السادس

صناعة وإتخاذ القرارات

Decision-making



الفصل السادس

صناعة وإتخاذ القرارات

أولاً.... ماذا نعنى بإتخاذ القرار؟

ثانياً.. أنواع القرار

1. من حيث المكون المستهدف.
2. من حيث توقيت إصدار القرار.
3. طبقاً لظروف إتخاذ القرار.
4. طبقاً لمدى تأثيرها.

ثالثاً ..دراسة جدوى القرار.

رابعاً ..مشكلات الإدارة فى إتخاذ القرار.

1) مشكلات الإدارة.
2) مشكلات القرار نفسه.

خامساً..برنامج مقترح لإتخاذ القرار

سادساً..مراحل إتخاذ القرار

سابعاً..القرار بين الجودة والقبول

ثامناً ..الوصايا العشر لإتخاذ القرار

أولاً ...ماذا يعنى إتخاذ القرار؟

What is the meaning of decision making?

ما هو المقصود بإتخاذ القرار؟

وكيف نضمن الصناعة الجيدة للقرار؟

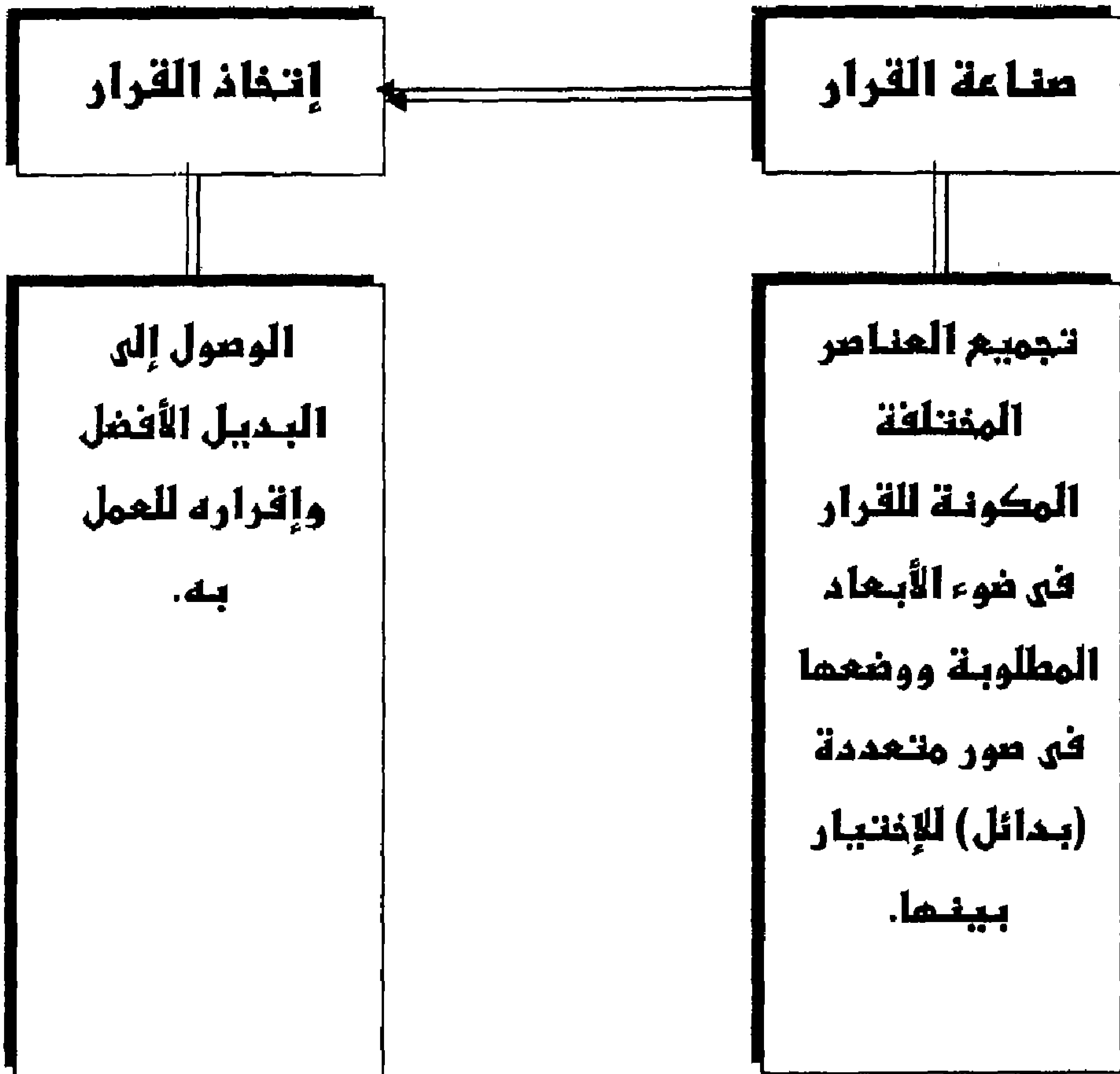
القـرار ... قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التى تم إختيارها فى ضوء معايير محددة لإختيار البديل الأكثر تناسباً للتعامل مع الحدث، ويعبر القرار فى النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشرى المستهدف به.

والإجراءات الحديثة فى إتخاذ القرار تركز على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل؛ لأن الإعتماد على البديل الواحد لا يعنى أن هناك قرارًا مناسبًا، ولكنه ربما يتحول إلى نوع من العشوائية أو فرض رأى واحد سواء من الفرد نفسه أو من أحد الأفراد الآخرين.

وتمثل المعايير التى يتم إتخاذ القرار فى ضوئها الأساس الذى تقوم عليه عملية الإختيار، وليس معنى إستخدام المعايير أننا سوف نحصل على القرار الصحيح تماماً، ولكن هذا يعنى أنه بالرغم من البدائل المعروضة قد تكون غير مرضية تماماً، ولكنها بالرغم من ذلك فهى أفضل الحلول (البدائل) المطروحة. **وتسبق مرحلة إتخاذ القرار** مرحلة صناعة القرار، وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار والتى تراعى الأبعاد المختلفة وفى الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التى تعبر عنها وإخراجها فى

صورة بدائل متعددة كل بديل يعبر عن رؤية خاصة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث.

وتجرى عملية **المفاضلة بين** البدائل حتى ننتهى إلى البديل الأكثر تناسباً، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهى مرحلة إتخاذ القرار.



ثانيا ... أنواع القرارات: Decisions types'

تعالج القرارات على مستوى المنظمة كل الأمور المتعلقة بأنشطة المنظمة فى سعيها الدائم من أجل تحقيق أهدافها اليومية أو المستقبلية . وتعبر القرارات كما سبق أن أوضحنا فى النهاية عن الإجراءات المحددة لطبيعة تصرفات العنصر البشرى المستهدف به.

ونظراً لإختلاف طبيعة المواقف والظروف التى تحتاج لإتخاذ القرار –فى الحياة الاجتماعية بصفة عامة وفى منظمات الأعمال بصفة خاصة– تختلف القرارات طبقاً لطبيعة النشاط المستهدف.

والهدف من تقسيم القرارات إلى مجموعات مختلفة هو تسهيل وضع المعايير اللازمة لصناعة هذه القرارات؛ حيث أن عملية تقييم المعايير جعلت مهمة وضع أو تحديد هذه المعايير عملية صعبة ومعقدة.

1. **تقسيم القرارات من حيث المكون المستهدف:**

أ.**القرارات التى تتعلق بالمكون البشرى.** وذلك مثل:–

- الهياكل التنظيمية (تخطيط القوى العاملة).
- تحليل وتوصيف الوظائف.
- شئون الأفراد (الاستقطاب – الإختيار – التعيين).
- اللوائح والأجور (وتشمل العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات ولوائح تنظيم العمل).
- التدريب (ويشمل تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يتمشى فى التطوير الإدارى وتطوير المنتج نفسه).

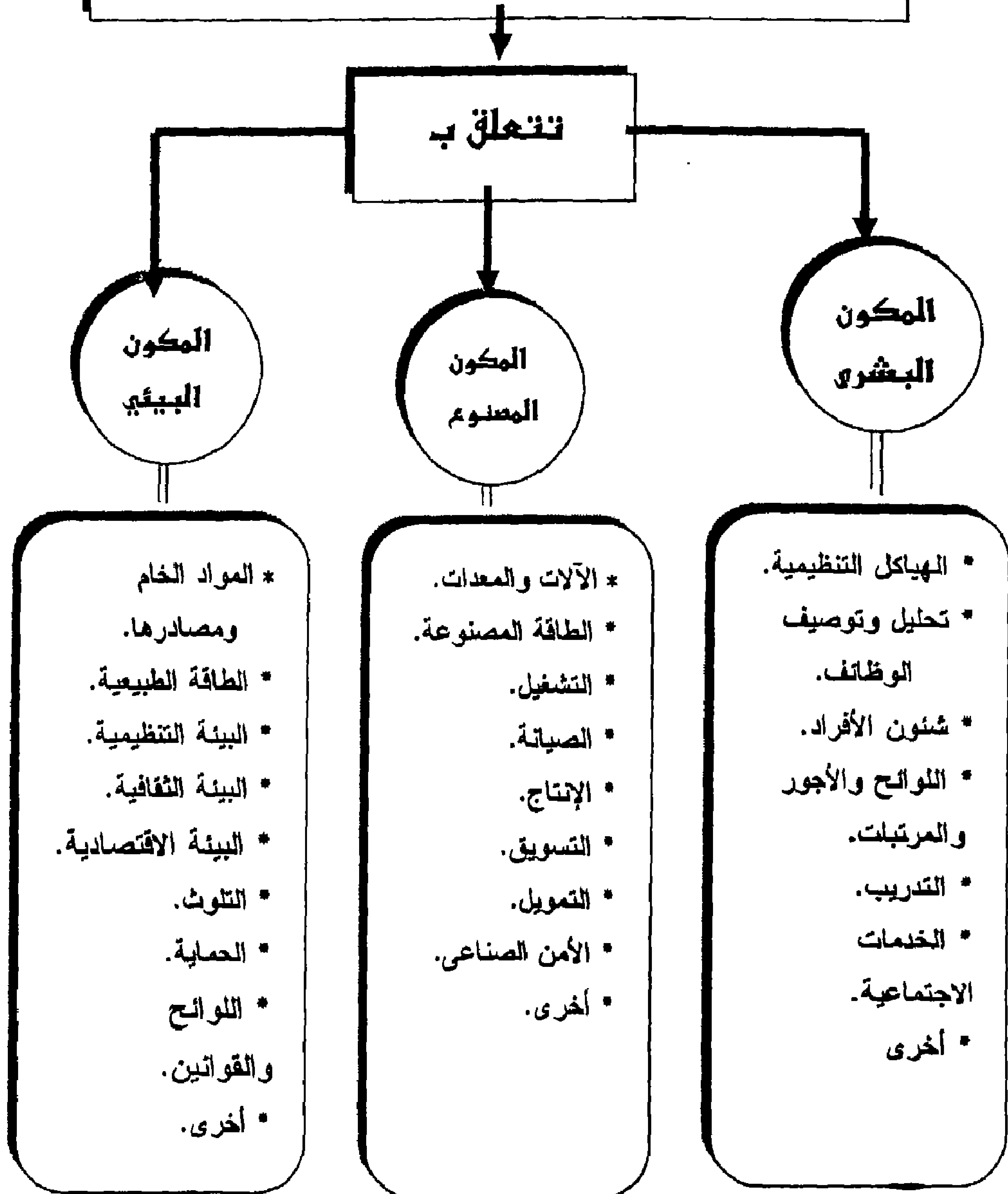
- الخدمات الاجتماعية(برامج العلاج والتأمينات الإجتماعية والإعانات والترفيه).
- أخرى (القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين فى المنظمة كأفراد أو جماعات).

ب. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع:

- **الآلات والمعدات.**
- **الطاقة المصنوعة** (طاقة الاحتراق-التفاعلات).
- **التشغيل** (الفترات- النظم- الاحتياطات).
- **الصيانة** (الدورية-الوقائية-العلاجية-التنبؤية).
- **الإنتاج** (النوعية-الكمية-الجودة-التطوير).
- **التسويق** (التخزين-النقل-الراكد-السياسات التسعير).
- **التمويل** (الخصومات-البيع الآجل-الأسواق-الجمهور-البنوك-القروض-دوران رأس المال-...إلخ)
- **الأمن الصناعى** (السلامة والأمان).

ج. القرارات التي تتعلق بالمكون البيئي:

- **المواد الخام** ومصادرها.
- **الطاقة** الطبيعية.
- **البيئة التنظيمية.**
- **البيئة الثقافية والاجتماعية.**
- **البيئة الاقتصادية.**
- **التلوث** (السمعى-البصرى-الكيميائى-الذرى...إلخ).
- **الحماية** (إجراءات حماية البيئة من التلوث).
- **اللوائح والقوانين** التى تعمل على حماية البيئة.



القرارات الإدارية من حيث المستهدف منها
تتعلق بـ
المكون البشري
المكون المصنوع
المكون البيئي
• الهياكل التنظيمية.
• تحليل وتوصيف الوظائف.
• شئون الأفراد.
• اللوائح والأجور والمرتبات.
• التدريب.
• الخدمات الاجتماعية.
• أخرى
* الآلات والمعدات.
• الطاقة المصنوعة.
• التشغيل.
• الصيانة.
• الإنتاج.
• التسويق.
• التمويل.
• الأمن الصناعى.
• أخرى.
* المواد الخام ومصادرها.
• الطاقة الطبيعية.
• البيئة التنظيمية.
• البيئة الثقافية.
• البيئة الاقتصادية.
• التلوث.
• الحماية.
• اللوائح والقوانين.
• أخرى.

2. تقسيم القرارات من حيث توقيت إصدار القرار.

أ. قرارات وقائية

وهى التى تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة أو ضمان عدم التأثير بشكل مطلق.

ب. قرارات علاجية

وهى القرارات التى تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة، وهى تعنى فى هذه الحالة العمل على وقف نمو المشكلة، ومن الطبيعى أن تكون مهمة صانع أو متخذ القرار فى البداية أكثر سهولة من النهاية.

ج. قرارات مفاجئة

وهى التى تتعامل مع المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.

د. قرارات إدارة الفرصة

وهى القرارات ذات الصفة الإبتكارية والإبداعية، حيث قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتمناها من قبل وصنعتها الظروف. وغالباً ما تؤدى مثل هذه القرارات إلى التطوير والتحديث بهدف زيادة الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين معاً.وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى الجرأة والرغبة فى المخاطرة.

3. تقسيم القرارات طبقاً لظروف إتخاذ القرار.

يمكن إتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة، فمنها ما يتعلق بعدم التأكد من النتائج المتوقعة، أو نتيجة لضرورة المخاطرة بإتخاذ القرار. **وغالباً ما تتأثر القرارات الصادرة بمعايير** التشاؤم والتفاؤل حيث يمثل ذلك القوة الدافعة فى التأثير على متخذ القرار فى تحديد الإحتمالات وذلك من خلال تتبع شجرة القرارات.

4. تقسيم القرارات طبقاً لمدى تأثيرها

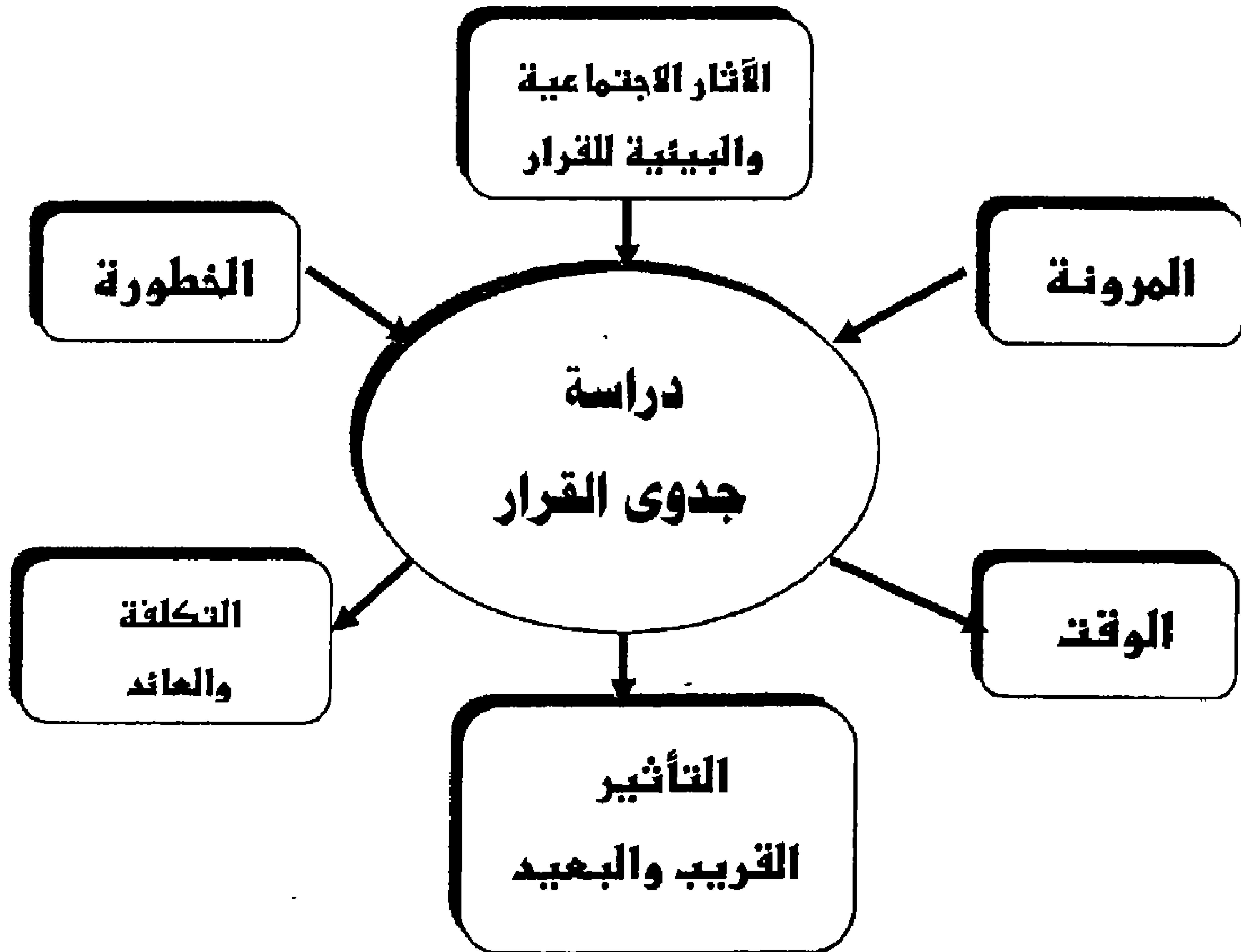
- الأصل فى القرارات **أن تكون طاعتها واجبة وملزمة**، وهناك بعض القرارات التى تترك للأفراد بعض الخيارات وذلك مثل التعليمات والمقترحات والتوصيات.
- هناك بعض القرارات التى **يمكن معارضتها** وإبطال ما يترتب عليها من النتائج حيث أنها تكون مخالفة للوائح والقوانين أو الدساتير المعمول بها.
- القرارات التنظيمية **تتضمن القواعد العامة الملزمة** التى تطبق على عدد محدود من العاملين، وتمثل اللوائح نموذجًا لهذه القرارات التطبيقية.

ثالثاً ...دراسة جدوى القرار:

Decision feasibility study

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها للتعرف على آثار القرار المختلفة:

1. **الخطورة: الآثار السلبية** المتوقعة للقرار، والقدرة على التعامل معها.
2. **المرونة :**توفر إمكانية **التدخل** لتعديل القرار استجابة لعوامل موضوعية.
3. **الوقت:** يمثل وقت صدور **القرار** أحد العوامل الهامة التى تؤثر فى قوة القرار.
4. **التكلفة والعائد :** أحد العوامل الهامة **للمفاضلة بين القرارات؛** فكثير من القرارات تبدو ذات عائد جيد ولكنها فى الوقت نفسه تحتاج إلى تكلفة مرتفعة عند تنفيذها.
5. **التأثير القريب والبعيد للقرار.**
6. **الآثار الاجتماعية والبيئية للقرار.**



رابعاً مشكلات إتخاذ القرار:

Problems of decision-making

يواجه المسئولون عن القرار بعض العقبات التى تؤثر على كفاءتهم، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

1. مشكلات الإدارة:

أ. البيئة التنظيمية:

ظروف البيئة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتأثره بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار. ومن الضرورى أن يكون القرار هادفاً وواضحاً ومعلناً، وألا يتم إتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والنظم المعمول بها.

ب. شخصية متخذ القرار:

ترتبط عملية إتخاذ القرار **بالصفات والحالة السلوكية والسيكولوجية للفرد**، من حيث الجرأة والذكاء الإجتماعى والقيم والإتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

ج. الدرجة العلمية والخبرة:

وهى التى تتيح له إستخدام **طرق تفكير أكثر واقعية**، أو الحصول على البيانات وإستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساعده فى إتخاذ القرار.

د. الخوف:

وهى **حالة نفسية** غالباً ما تهدد صانع القرار من إتخاذ القرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أى ردود أفعال.

2. مشكلات القرار نفسه.

أ. سلامة وصحة القرار:

ويرتبط ذلك **بالإدراك الصحيح لأسباب المشكلة** وليس ظواهرها؛ بالإضافة إلى توافر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتى يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل المناسبة والبت فيها لإتخاذ القرار المناسب.

ب. توقيت صدور القرار:

الوقت المناسب لإتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، فالتبكير أو التأخير يعنى فقد جزء من قوته. والتبكير فى إتخاذ القرار يبدو واضحاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقاية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

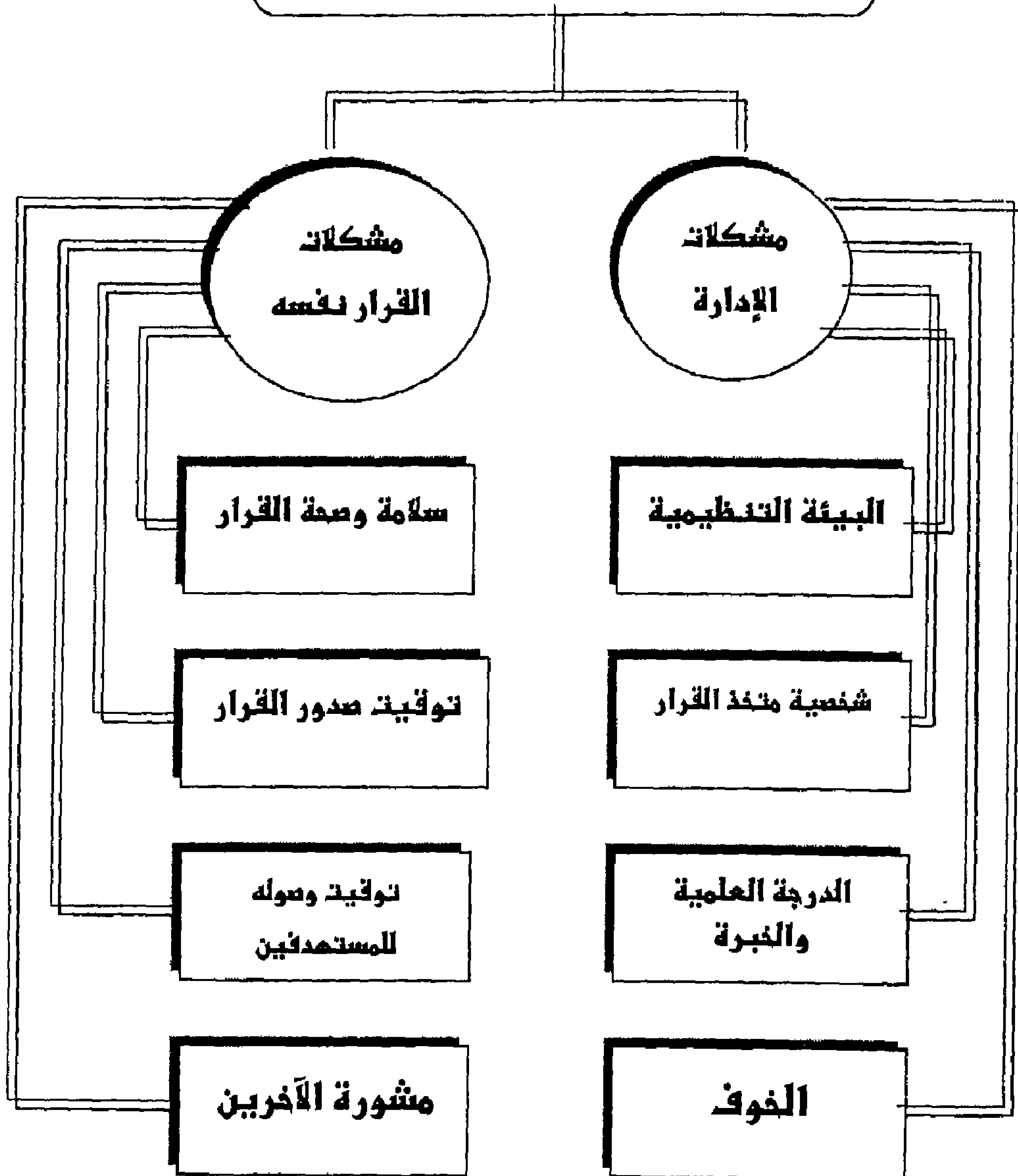
والتأخير فى إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تأت بعد، أو لانتظار هذه اللحظة التى تم التخطيط أو السعى إليها.

ج. توقيت وصول القرار للمستهدفين:

يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً، ويكون جزء من القرار نفسه **تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه** للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً لإضفاء القوة على القرار.

د. الإستماع إلى مشورة الآخرين:

يؤدى تجاهل الاستماع إلى رأى ومشورة الآخرين إلى **إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار** التى يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تغنى رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من وجهة نظر المسئول بمفرده؛ مما يوفر عليه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد.


مشكلات إتخاذ القرار
مشكلات القرار نفسه
مشكلات الإدارة
سلامة وصحة القرار
توقيت صدور القرار
توقيت وصوله للمستهدفين
مشورة الآخرين
البيئة التنظيمية
شخصية متخذ القرار
الدرجة العلمية والخبرة
الخوف

خامساً ... برنامج مقترح لإتخاذ القرار:
Suggested program for decision making

WHO — **من**

- يتخذ القرار؟
- المسئول عن النتائج؟
- يشارك فى صناعته؟
- المستهدف؟
- يقوم بالإشراف على التنفيذ؟

WHAT — **ماذا**

- الخبرات السابقة فى إتخاذ مثل هذا القرار؟
- البيانات والمعلومات اللازمة؟
- حقيقة الموقف الحالى؟
- البدائل المختلفة لإتخاذ القرار؟
- إيجابيات وسلبيات القرار؟
- السلطات الممنوحة لإتخاذ القرار؟

WHEN — **متى**

- يكون الوقت المناسب لإتخاذ القرار؟
- يكون الوقت المناسب لمشورة الآخرين؟
- يكون الوقت المناسب لإبلاغ القرار؟
- تتم متابعة تنفيذ القرار؟

WHERE		أ ي ن
	- يمكن توافر البيانات والمعلومات اللازمة؟ - يتوافر الآخرون المطلوب استشارتهم؟ - يتم تسجيل وحفظ وتقنين القرار؟	

HOW		ك ي ف
	- يتم التعامل مع المشكلة (مسئول – فريق)؟ - تضمن تأييد الآخرين للقرار؟ - يصل القرار للمستهدفين؟ - يتم تنفيذ القرار؟ - تتم عملية المتابعة؟	

سادساً ...مراحل إتخاذ القرار:

Decision making stages

ليس معنى وجود مراحل متعددة ومثالية لإتخاذ القرار الحاجة إلـــى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمراحل هو أن تمر طريقتنا التلقائية بعملية إتخاذ القرار بهذه المراحل دون اللجـــوء إلى دمجها أو تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرار.

إن عقل الإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلى أو عام، فذلك يعنى سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط. وحتى يعمـــل عقل الإنسان بكفاءة؛ فإنه – كما يبدو – يحتاج إلى بعض المراحـــل المختلفة كى يصل إلى النتيجة المناسبة .

ومراحل إتخاذ القرار هى:-

المرحلة الأولى... تحديد الهدف:

إتخاذ القرار ليس هدفاً، ولكنه وسيلة لتحقيق هدف. ويجـــب عنـــد صنـــاعة القـــرار أن نـــراعى هـــذا الهـــدف حتـــى تكـــون عمليـــة التصويب قوة ناجحة

وتحديد الهدف بدقة يمثل بداية وضع صانع القرار على الطريـــق الصحيح للوصول إلى القرار الأفضل.

ولكن كيف يتم تحديد الهدف بشكل دقيق؟

تحديد الهدف بدقة يعنى التحديد الدقيق، ما الـــذى نحتـــاج إليـــه بالتحديد فى الموقف الذى نتعامل معه، وكما سبق أن ذكرنا يجب أن نفرق بين ما نحتاج إليه وما نريده أو نتمناه.

وعندما نبحث عما نريده أو نتمناه فإن هذا يعنى تصعيب وتعقيد الأمور حيث أننا نتعامل مع موقف محدد وليس مع أمانى أو طموحات، وهناك فرق كبير ومؤثر فى صناعة القرار مع الفرق بين الاثنين.

وصياغة الهدف بألفاظ وعبارات سهلة ومفهومة ويسهل إدراكها يعنى قبول الهدف وتسهيل عملية الوصول إليه.

والتحديد الدقيق للهدف يسهل ويضمن إختيار الأساليب الأكثر قوة وتناسباً للوصول لهذا الهدف.

ومن الطبيعى أن يحدث تباين فى تحديد الهدف لدى الأفراد الذين تتم استشارتهم، ولكن يجب أن يراعى أن كلاً منهم يتحدث من منظوره الخاص الذى ينطوى على شخصيته ومدى علاقته وتأثره بالهدف، ولكن من الضرورى أن يكون صانع ومتخذ القرار مدركاً جيداً للهدف من القرار الذى يسعى إليه.

المرحلة الثانية... جمع البيانات والمعلومات:

تمثل البيانات المادة الخام التى يتم معالجتها لصناعة المعلومات؛ حيث إنه يمكن من خلال إستخدام أساليب التحاليل الإحصائية المختلفة وإيجاد العلاقات أن تحول البيانات إلى معلومات مفيدة فى إتخاذ القرار.

ومن الضرورى أن نراعى ارتباط البيانات المطلوب جمعها بالهدف السابق تحديده، فمن الأخطاء المتكررة والشائعة لدى صانع القرار السعى للحصول على بيانات كثيرة ذات صلة بموضوع القرار وهذا يؤدى إلى تعقيد مهمته.

إن إستخدام المعلومات المطلوبة فقط يعنى استثمار الوقت المتاح لإتخاذ القرار بصورة أفضل وفى الوقت نفسه أبعاد المؤثرات غير المطلوبة.

وتمثل البيانات والمعلومات غالباً مصدر النجاح أو الفشل للقرار؛ فصحة وسلامة وكفاية وتكامل المعلومات يضمن هذا النجاح.

وكما يبدو أن وجود نظام شخصى أو مؤسسى جيد للمعلومات يتمثل فى سهولة تخزين وارتجاع المعلومات، والتعامل معها يأتى فى مقدمة الإجراءات المطلوبة لتحسين القدرة الشخصية أو المؤسسية فى اتجاه تحسين القدرة على إتخاذ القرار.

وتفرض طبيعة النشاط المستهدف بالقرار بعض الأساليب فى حفظ وتداول وتحديث المعلومات وكذلك سريتها.

وقد تمثل عملية التحديث الدائم للمعلومات التميز والتفوق للفرد أو المؤسسة، إذا كان هناك نظام ينتج بالتحديث السريع والمستمر دائماً؛ بالإضافة لسرعة الاستفادة بها.

المرحلة الثالثة... تحليل المعلومات:

تأتى أهمية تحليل المعلومات لوقاية المستفيد بها من التعامل مع ما يصل إليه منها دون مراعاة الظروف والمتغيرات التى تؤثر عليها. فنحن نحتاج دائماً إلى إعادة تحليل المعلومات فى ظل الظروف الجديدة، وبصفة خاصة فى ضوء الهدف الذى نسعى للوصول إليه؛ فقد تكون المعلومات واحدة ولكن تهدف مختلف، وهذا يعنى أن تحليل المعلومات يعنى إعادة صياغتها بصورة تخدم الهدف

المطلوب. **ويمثل الحياد فى التعامل** مع المعلومات أهمية كبيرة لضمان فصل المواقف الخاصة والشخصية عند تناول المعلومات.

ومع أنه من الصعب فصل اتجاهات وميول ورغبات الفرد عند تحليل المعلومات؛ إلا أنه من الضرورى تقليل هذا التأثير لأقل حد ممكن. وأفضل طريق لتحقيق ذلك هو توظيف المعلومات لخدمة الهدف بشكل عملى وواقعى.

ويتوقف إختيار الأسلوب المناسب لتحليل المعلومات على حجم الوقت والمقدار المتاح من المعلومات.

وبصفة عامة يجب ألا نستخدم أسلوب واحد للتعامل مع المعلومات، ولكن يجب أن تكون هناك أساليب مختلفة تتناسب مع طبيعة القرار والهدف منه؛ بالإضافة -كما ذكرنا سابقاً- الوقت وحجم المعلومات المتاحة.

ومن الطبيعى أن نشير إلى هذا التطور الهائل فى تكنولوجيا حفظ وتداول المعلومات المحمولة والثابتة، والتى يمكن أن تلعب دوراً هاماً فى إستخدام نظم سريعة وحديثة فى تحليل المعلومات واستخراج المؤشرات التى تساعدنا فى صناعة القرارات.

المرحلة الرابعة... البدائل والإختيارات:

تمثل البدائل الطريق الصحيح للوصول إلى تحقيق الهدف. والأساس فى الوصول إلى القرار الصحيح هو المفاضلة بين عدة بدائل ورفض فكرة البديل الواحد.

ولكن البدائل لن تأتى إليك ولكن عليك أن تسعى إليها؛ فإجراءات الحصول على البدائل هى جزء من عملية صناعة القرار.

1.من أين نحصل على البدائل؟

1-1.تعتبر **تجارب الإنسان** السابقة ومعايشة الآخرين والاستفادة بخبراتهم مخزناً مناسباً للحصول على البدائل المختلفة.

1-2. **الإطلاع على التجارب والدراسات والتقارير** فى الكتب والمجلات والأبحاث والنشرات لا تمثل فقط مجرد مخزن للخبرات؛ ولكنها تمثل أيضاً مصدراً للابتكارات فى صناعة القرارات من خلال تعدد البدائل.

1-3. **إجراء بعض التجارب** للإحتمالات مثل صناعة القرار بإستخدام أساليب عصف الذهن **Brain storming**.

2. إختيار البديل المناسب:

يسعى الإنسان على المستوى الفردى أو المؤسسى إلى البحث عن البدائل المناسبة للقرار والتى تحقق له أفضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لإختيار المناسب منها.

والحصول على البديل المناسب الملائم أو المطلوب يتطلب إستخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الإختيار.

ومن الطبيعى ألا يقوم الفرد بالمفاضلة بين كل البدائل المتاحة؛ ولكنه يقوم بإجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة.

المرحلة الخامسة ... التنبؤ بالنتائج:

وتهتم هذه المرحلة بتقييم كل بديل على حدة، وتركز عملية التنبؤ على دراسة الإحتمالات وعرض المخاطر التى يحملها كل بديل بالمقارنة بما يقدمه من إيجابيات.

أى أن عملية التقييم تعتمد على المقارنة بين

- المكاسب أو الفوائد المتوقعة.
- الخسائر أو الفشل المتوقع.

1. دراسة الإحتمالات:

تعتمد دراسة الإحتمالات على دراسة التكرارات الخاصة بالماضى، وإمكانية حدوثها فى المستقبل مع دراسة الاختلاف بين المستقبل والماضى، وتمثل عملية دراسة الإحتمالات أساساً لقبول البديل بعد تحديد العائد منه.

2. حساب العائد:

تحكم عملية حساب العائد معادلة رياضية سهلة هى:-

العائد المتوقع = المكسب المتوقع × إحتمالات النجاح

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالى:-

ورث أحد الأفراد واحدة من اللوحات العالمية الشهيرة، ونظراً لضائقة مالية شديدة قرر أن يقوم بعرضها للبيع محاولاً تحقيق أقصى عائد ممكن.

فإذا قام بعرض هذه اللوحة فى مزاد علنى فسوف تكون فرصته 50% فى بيعها بالثمن الذى يريده وهو 40,000 جنيه، وفرصته أن يبيعها بمبلغ 20,000 جنيه 30%، وفرصته أيضا فى أن يبيعها

بمبلغ 10,000 جنيه 20%، وفى كل الأحوال السابقة سوف يقوم بالحصول على الثمن نقداً.

وأثناء دراسته للبدائل السابقة وصل إليه عرض أن يقوم أحد أصحاب المعارض الكبيرة بسداد مبلغ 40,000 جنيه من البنك بشيك، هناك احتمال قدره 20% أن يرفض من البنك لعدم وجود رصيد.

فكيف يمكن ترتيب البدائل وإختيار المناسب منها؟

العميل	البيع فى المزاد
32000 =%80×40,000 0= %20 × 0	20,000=%50×40,000 6000=%30×20,000 2000=%20×10,000
المكسب المتوقع = 32,000	المكسب المتوقع = 28,000

ويتضح مما سبق أن عرض العميل أفضل؛ لأن المخاطرة المتوقعة محسوبة ويمكن التفاوض عليها أو محاولة الحصول على الثمن نقداً.

3. إدارة عمليات المخاطرة:

لاشك أن هناك درجات مختلفة من المخاطرة فى عملية إتخاذ القرار، وينبغى على صانع القرار أن يصل إلى المخاطرة المحسوبة أو التى يمكن توقع نتائجها وتكون هناك فرصة للتعامل مع هذه المخاطرة وتحمل بعض تبعاتها.

المرحلة السادسة ... إتخاذ القرار:

وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها والسياسات المتبعة فى الإنتاج.

ونعرض فيما يلى بعض المعايير العامة

1. **معايير المفاضلة بين البدائل (أمثلة على المعايير).**

1-1. المعايير الاقتصادية:

- الربح.
- التكاليف الكلية.
- متوسط التكلفة فى فترة محدودة.
- فترة إسترداد رأس المال.
- فوائد رأس المال المستخدم.

1-2.. المعايير الاجتماعية:

- النسبة المئوية للأثر الإيجابى للقرار على الروح المعنوية للعاملين.
- إحتمالات تأثير القرار على روح الفريق.
- إحتمالات تأثير القرار على المناخ الاجتماعى السائد.
- أثر القرار على المشاركة والانتماء من جانب العاملين.

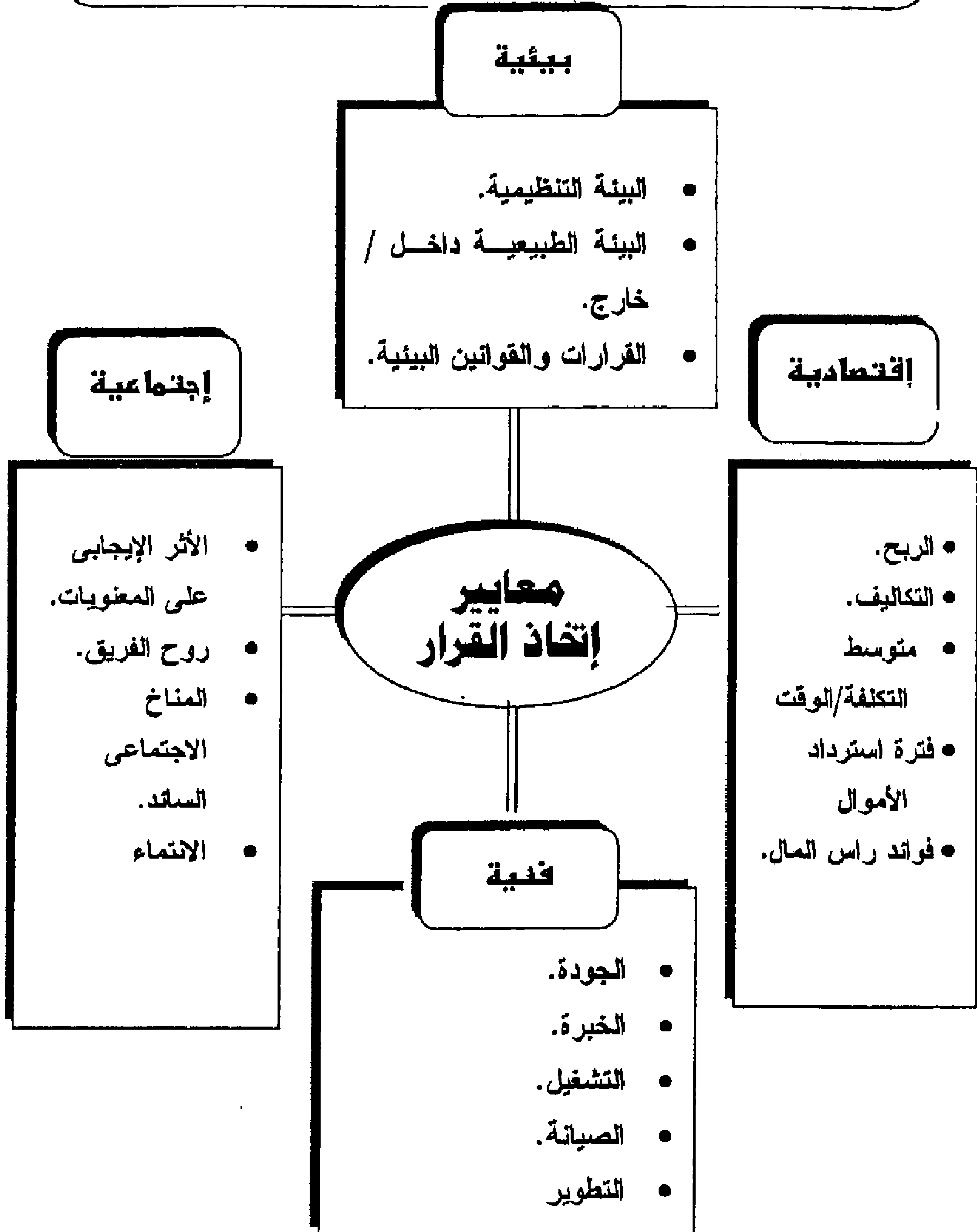
1-3. المعايير البيئية:

- أثر القرار على البيئة التنظيمية.
- أثر القرار على البيئة الطبيعية.
    - داخل المنظمة.
    - خارج المنظمة.
- مدى توافق القرار مع القوانين والقرارات الخاصة بالحفاظ على البيئة والحماية من التلوث.

1-4. المعايير الطبيعية

- أثر القرار على جودة المنتج.
- مدى توافر الخبرات الفنية لتنفيذ القرار.
- أثر القرار على إدارة عمليات التشغيل والصيانة.
- التطوير.

ويتم ترتيب المعايير حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة وللخطط والسياسات المتبعة فى الإنتاج، أما بالنسبة للأفراد فإنه يتم أيضاً ترتيب المعايير طبقاً لأهداف كل فرد.



2. شجرة القرارات:

عندما يكون هناك معيار واحد، أو يكون أكثرهم تأثيراً من المعايير الأخرى وبدرجة كبيرة. **وشجرة القرارات عبارة عن خطوط توضح** البدائل الممكنة لإتخاذ القرار لإتاحة الفرصة للمفاضلة فيما بينها.

مثال (1) المفاضلة بين بديلين

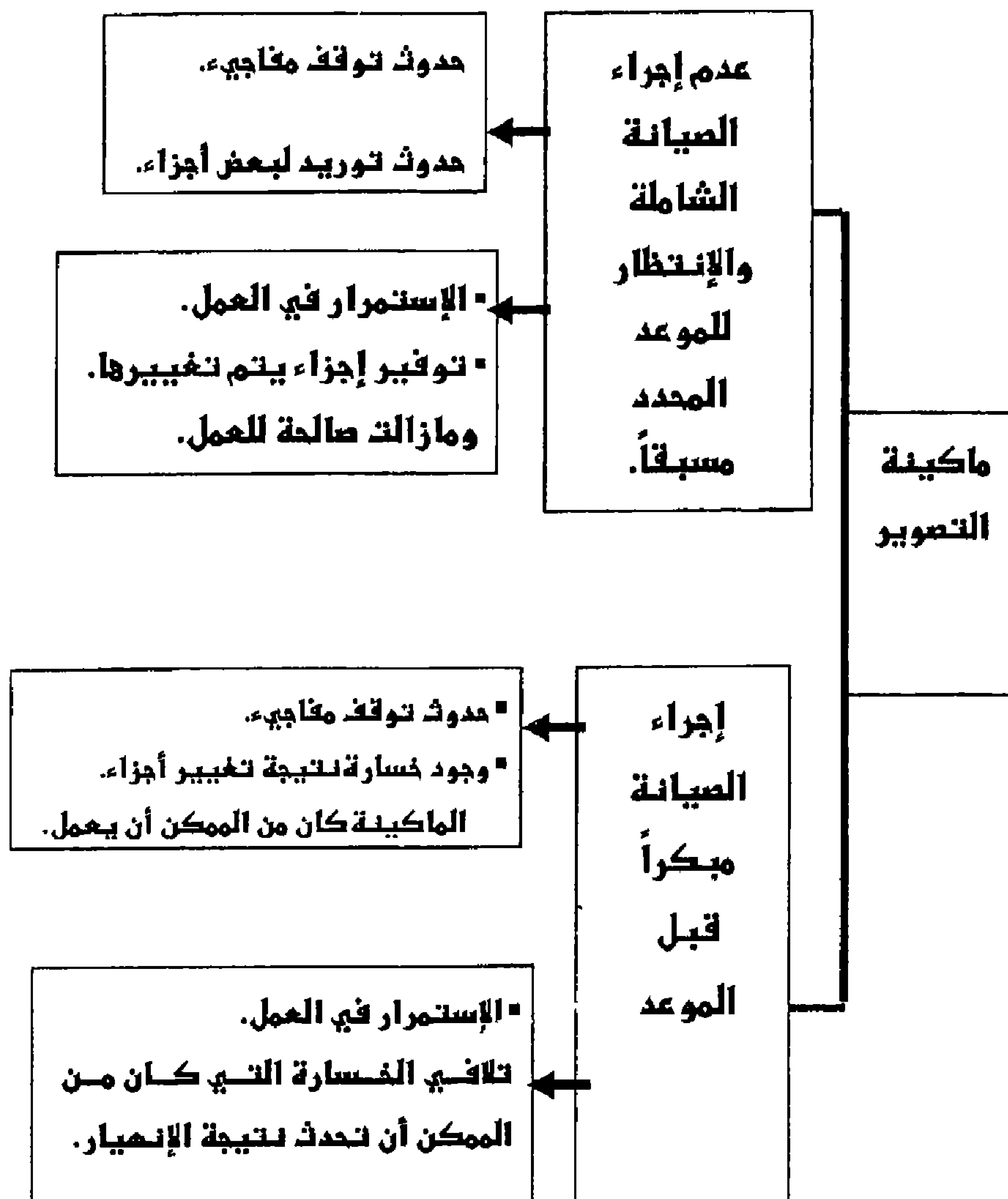
طلب العامل المسئول عن تشغيل ماكينة التصوير منك ضرورة إرسال ماكينة التصوير التى يعمل عليها إلى الشركة المختصة لإجراء صيانة كاملة بالرغم من أنها مازالت تؤدى جميع الأعمال المطلوبة.

ويرى العامل أنه من الممكن أن يحدث توقف تام عن العمل بشكل مفاجئ إذا ترك الماكينة حتى ميعاد الصيانة الشاملة السنوية لها.

فماذا نفعل؟

عليك أولا أن تقوم برسم شجرة البدائل المحتملة لهذا القرار.

(تدريب على رسم شجرة القرارات).


ماكينة التصوير
عدم إجراء الصيانة الشاملة والإنتظار للموعد المحدد مسبقاً.
حدوث توقف مفاجيء.
حدوث توريد لبعض أجزاء.
▪ الإستمرار في العمل.
▪ توفير إجزاء يتم تغييرها. ومازالت صالحة للعمل.
إجراء الصيانة مبكراً قبل الموعد
▪ حدوث توقف مفاجيء.
▪ وجود خسارة نتيجة تغيير أجزاء. الماكينة كان من الممكن أن يعمل.
▪ الإستمرار في العمل.
تلافي الخسارة التي كان من الممكن أن تحدث نتيجة الإنهيار.

مثال (2)

قام أحد الأفراد بالحصول على قرض من أحد الجهات الاجتماعية وذلك لإنشاء مشروع خاص، وبعد أن اختار المشروع المناسب قام بدراسة الإحتمالات الخاصة بنجاح المشروع.

إحتمال أول.. أن يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة نجاح هذا الاحتمال م1%.

إحتمال ثانٍ.. ألا يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة هذا الاحتمال م2%.

وعند دراسة الجدوى الاقتصادية اتضح التالي:-

1. إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع ثم نجاح المشروع فى تسويق إنتاجه (مقبول من السوق) فيكون صافى الربح **100,000** جنيه.
2. قرار تنفيذ المشروع ثم فشله بسبب خسارة **2500** جنيه.
3. قرار بعدم تنفيذ المشروع برغم أنه كان من الممكن أن يحقق ربحًا؛ فضيّع على الفرد ربحاً قدره **100,000** جنيه.
4. قرار بعدم تنفيذ المشروع لأنه سوف يعمل خسارة قدرها **2500** جنيه، ويعنى ذلك أن الفرد تلافى خسارة.

وكما يوضح ما سبق أن هناك المخاطرة التالية:-

- إتخاذ قرار خاطئ بعدم تنفيذ المشروع فتضيع على الفرد فرصة الربح.
- إتخاذ قرار خاطئ بتنفيذ المشروع فينتج عنه خسارة.

جدول البدائل

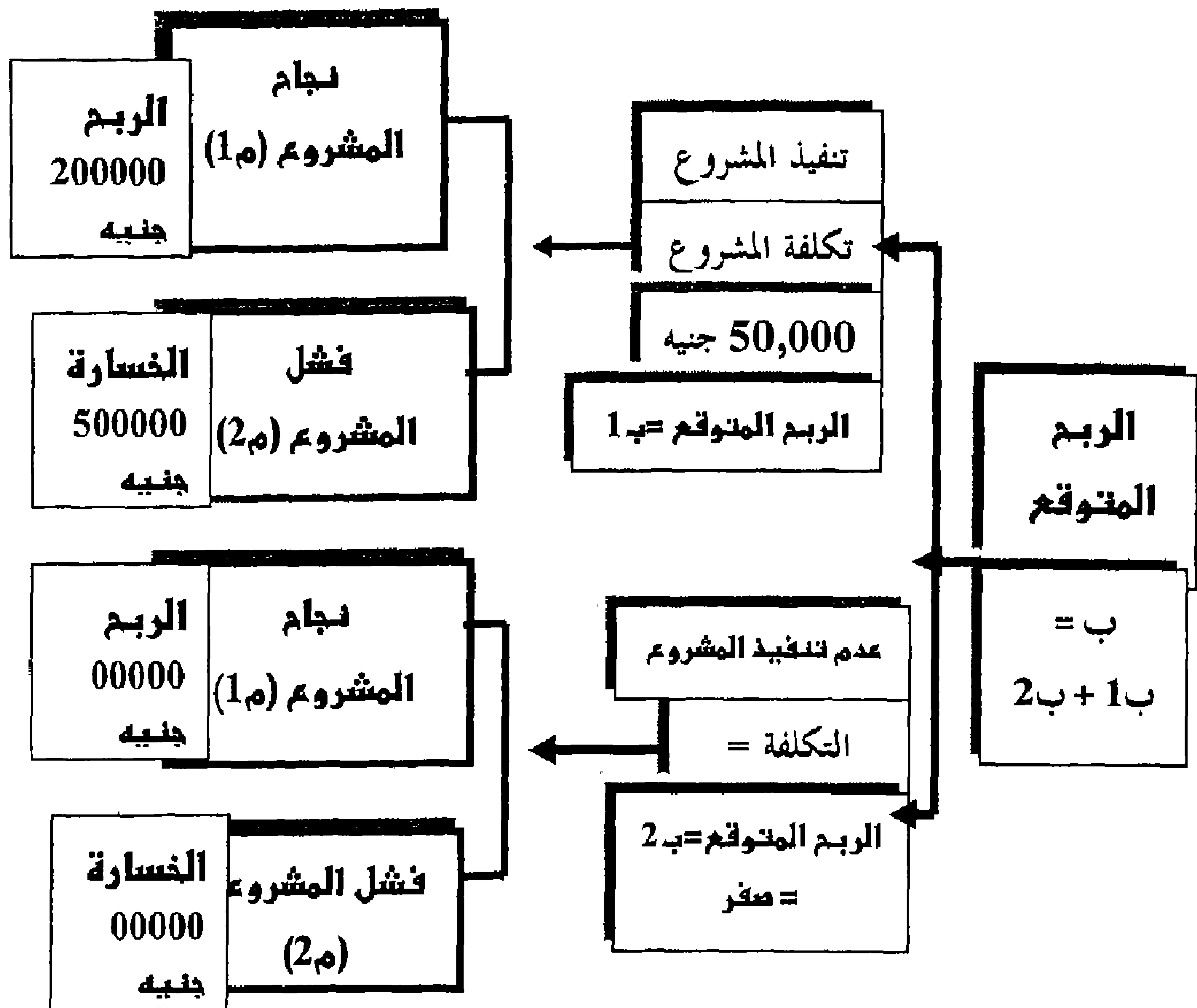
نجاح المشروع	فشل المشروع	بدائل القرار
• قرار صحيح. • تحقيق ربح. 200,000 جنيه	• قرار خاطئ. • تحقيق خسارة. 50,000 جنيه	قرار إنشاء المشروع.
ضياع فرصة الربح	تلافى الخسارة.	قرار عدم إنشاء المشروع.

ولضرورة إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع فى ظل ظروف عدم التأكد من النجاح أو الفشل، يجب أن تكون هناك مؤشرات تقودنا إلى البديل الأمثل.

ولاشك أن البديل الأمثل هو القرار الذى يغطى أكبر ربح متوقع ويمكن أن نوضحه فى المعادلة التالية:-

الربح المتوقع = قيمة الربح × (إحتمالات نجاح المشروع - مقدار الخسارة) × إحتمالات الفشل.

وسوف نفترض بعض القيم لإحتمالات نجاح المشروع (م1)، وكذلك إحتمالات فشل المشروع (م2) كما يوضحه الجدول التالى. وسوف نقوم بحساب الربح المنتظر لكل قيمة من قيم الاحتمال وبهذا يمكن أن نحدد القرار المناسب.



نجاح
المشروع (م1)
الربح
200000
جنيه
فشل
المشروع (م2)
الخسارة
500000
جنيه
نجاح
المشروع (م1)
الربح
00000
جنيه
فشل المشروع
(م2)
الخسارة
00000
جنيه
تنفيذ المشروع
تكلفة المشروع
50,000 جنيه
الربح المتوقع =ب1
عدم تنفيذ المشروع
التكلفة =
الربح المتوقع=ب2
= صفر
الربح
المتوقع
ب =
ب1 + ب2
النتيجة
البدائل
القرار

وسوف نستعرض نتائج الحسابات السابقة مع القيم المناظرة من خلال الجدول التالي:-

احتمال نجاح المشروع م1	احتمال فشل المشروع م2	ب=الربح المتوقع=ب1+صفر ب1=الربح×م1 – الخسارة ×م2	القرار
%80	%20	100/80×200,000 100/20×50,000- 150,000=	تنفيذ المشروع
%50	%50	-100/50×20,000 100/80×50,000 75,000=	تنفيذ المشروع
%20	%80	-100/20×20,000 100/80×50,000 = صفر	الجانبان متساويان تنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع
%10	%90	-100/10×20,000 100/90×50,000 = -25,000	عدم تنفيذ المشروع

وفي الواقع فإننا نحسب قيمة واحدة فقط للاحتمال(م1) وكذلك قيمة واحدة فقط للإحتمال (م2).

وتتم الحسابات على شجرة القرار من تقدير الربح والخسارة لكل بديل، آخذين فى الاعتبار إحتمالات النجاح والفشل والتكاليف.

ولا نقوم بعمل جدول آخر للربح المتوقع فى حالة عدم تنفيذ المشروع لأن الربح والخسارة فى هذه الحالة سوف تكون قيمتهم صفر؛ مما يعنى أن الربح المتوقع سوف تكون قيمته دائماً صفر كما هو مبين على شجرة القرارات.

ولاشك أن هذه الشجرة يجب أن تكون مرتبطة بأبحاث السوق، كما أنها سوف تكون أكثر تشعباً وتعقيداً عندما تكون هناك عدة منتجات تدخل ضمن عملية المفاضلة.

سابعاً ...القرار بين الجودة والقبول:
Decision between quality & acceptance

1. جودة وقبول عالٍ:

وذلك فى المواقف التى تحتاج إلى الجماعية لإتخاذ القرار حيث يجب:-

- إشراك المستهدفين بالقرار فى إتخاذ القرار.
- إشراك المستهدفين بالقرار فى تحمل المسئولية.

مع ضرورة أن يراعى القائد أو الرئيس أن القرارات تتفق مع اللوائح والقوانين وتخدم الأهداف التنظيمية.

2. قبول عالٍ والجودة ليست ضرورية:

وذلك فى المواقف التى تتطلب الموافقة الجماعية، وليس من الضرورى أن يكون ذلك فى اجتماع؛ حيث يصعب على المدير أو القائد تحقيق الجودة العالية.

3. جودة عالية والقبول ليس ضرورى:

وهى المواقف التى يصعب إشراك المستهدفين فى صناعة القرارات التى تخصهم؛ مثل القرارات العقابية أو المكافآت.

4. قبول وجودة أقل:

ومن الصعب أن يكون هناك قرارات لا تهتم بالقبول والجودة معاً، ولكن نادراً ما يحدث ذلك فى القرارات الروتينية التى لا تحتاج إلى قدر كبير من الإهتمام.

القبول (ق)

2	1
ق+ ج-	ق+ ج+
قبول عالٍ جودة أقل	قبول عالٍ جودة عالية
ق- ج+	ق- ج-
قبول أقل جودة عالية	قبول أقل جودة أقل

0 1 2 3 4 5 6 7 8

الجودة (ج)

ثامناً : الوصايا العشر لإتخاذ القرار

Decision making ten commandments

1. كن حاسماً عند إتخاذك للقرار:

عليك أن تبقى على قرارك مادام لم يثبت وقوعك فى الخطأ.

2. لا تضع وقتك في الأسف على فشل قراراتك السابقة.

لا يمكن أن تكون صحيحاً دائماً، ولكن طبيعة الحياة تجعلنا نتقبل الخطأ وننطلق للأفضل.

3. تعلم من قراراتك السابقة.

الإدارة التى تقبل المخاطرة المحسوبة للقرارات تعطى الفرصة لنفسها لتعلم الأفضل.

4. لا تخف من الخطأ أو الفشل.

لا تجعله كابوساً على صدرك، ولكن من الأفضل لك أن تتوقعه، وتكون مستعداً للتعامل معه.

5. من الخطأ أن يكون الصفر نقطة بدايتك دائماً.

ابدأ من حيث انتهت إليه خبراتك وخبرات الآخرين السابقة؛ فإن ذلك سوف يوفر عليك كثيراً.

6. طالما لديك الفرصة للتفكير والتأني فلا تتركها.

ليست كل القرارات فورية ، ولكن غالباً ما يكون أمامك في الكثير منها مهلة من الوقت للتفكير والتحليل، فلا تتسرع واستفد بالوقت المتاح أمامك طالما أن ذلك لا يؤثر على كفاءة القرارات.

7. ليس معنى السرعة فى إتخاذ القرار أن يكون سيئاً.

إعمل على أن يكون لديك برنامجان للتفكير فى إتخاذ القرار، أحدهما برنامج سريع لمواجهة المشكلات التى تتطلب حلولاً سريعة على أن يتضمن هذا البرنامج الوقاية اللازمة من أخطاء السرعة فى إتخاذ القرار، وبصفة خاصة حسابات التوقع والتنبؤ والآثار الجانبية للقرار.

8. لا تستخدم برنامج تفكير واحد لكل القرارات:

تختلف القرارات من حيث طبيعتها وهدفها والمستهدفين منها، ولا يمكن تعميم برنامج واحد يمكن إستخدامه فى جميع الحالات؛ فالمخ يتكون من نصفين، كل نصف يتعامل مع أنشطة معينة، وعليك أن تستخدم البرنامج المناسب.

9. التوقيت المناسب جزء هام لقوة القرار:

عندما نأخذ القرار فى الوقت المناسب يعنى هذا قوة للقرار وقبول أكبر لأن الأفراد المستهدفين سيكونون فى انتظار القرار، ولكن صدور القرار قبل أو بعد الوقت المناسب يعنى عدم الإهتمام وضعف القبول وربما الرفض.

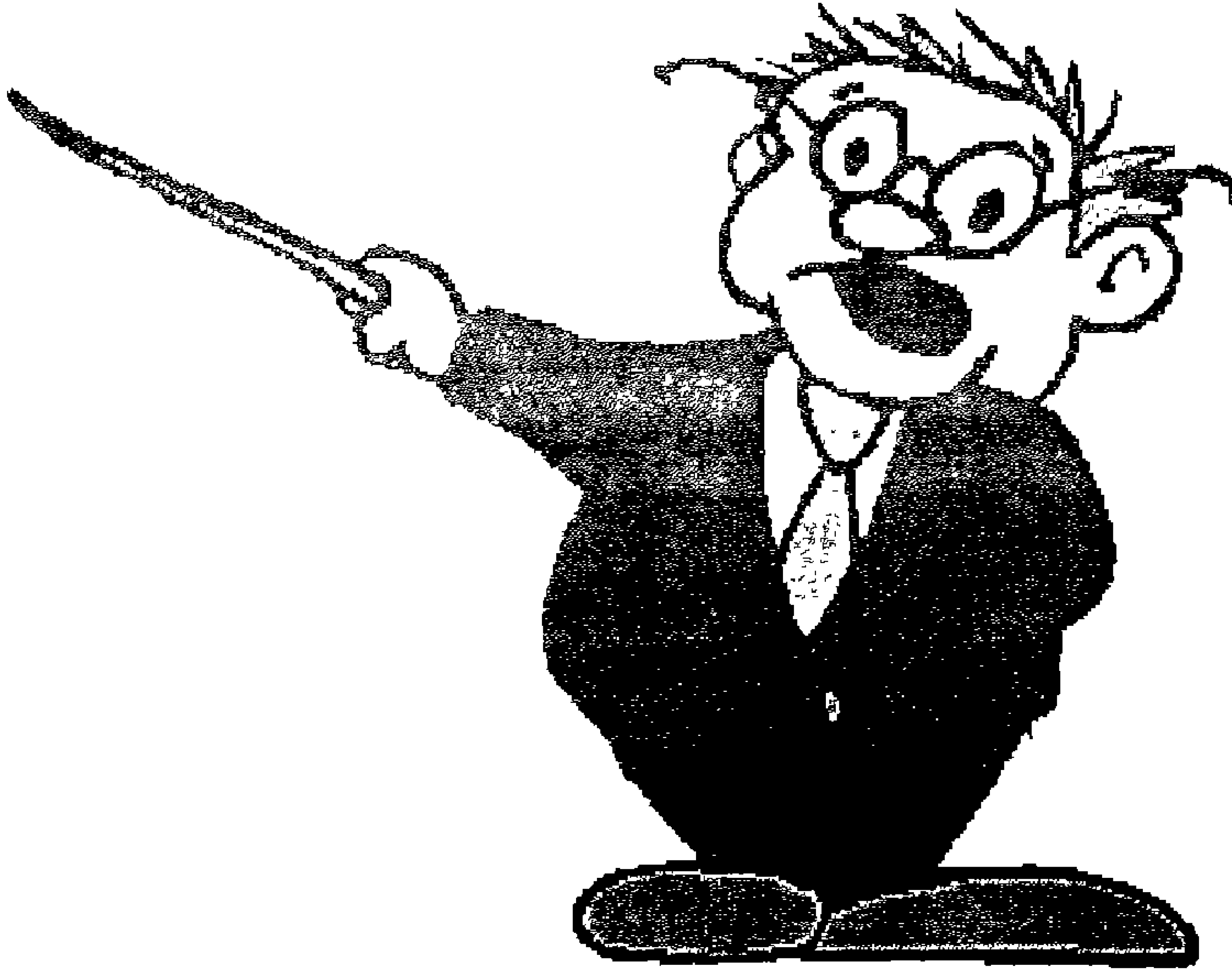
10. المشورة والإنصات للآخرين يعنى الإبتكار فى القرار:

لن تستطيع أن تكون مبتكراً بمفردك، والإبتكار يأتى من تزاوج أفكارك مع الآخرين. اسع إليهم وشاورهم وأنصت لهم لتحصل على أفكارهم؛ فهذا يعنى أن قرارك حصيلة أفكار المجموع وهى بالتأكيد أفضل من تفكيرك الفردى.

الفصل السابع

تمـــارين وحــــالات

Exercises & cases



الفصل السابع

تمارين وحالات

أولاً .... تمرين

(هل أنت متخذ قرارًا جيدًا؟).

ثانياً ...حالة دراسية

(الشركة الحديثة للأدوية).

ثالثاً ... دراسة الإحتمالات

(حساب المكاسب المتوقعة).

رابعاً... حالة دراسية

(القرار الخاطئ).

أولاً ... هل أنت متخذ قرارًا جيدًا؟

اقرأ العبارات التالية وحاول إختيار الإجابة المناسبة:

م	العبارة	نعم	لا
1)	هل تؤخر إتخاذ القرارات الهامة على أمـل أن تزول المشكلة تلقائياً ؟		
2)	هل تشعـر بأنـك مرتبـك وهائـج ولا تستطيـع أن تعمـل بكامـل قـدراتك عنـدما تتخذ قرارات فورية وسريعة ؟		
3)	هل تعتبر أن استشارة مرءوسيك فـى مشـكلة لديهم خبرة بها يقلل من شأنك؟		
4)	عندما تقرر شيئاً ما بخصوص مشكلة معقدة لها عدة بدائـل للحل، هل تثق فى قدرتك على حسم الموقف ؟		
5)	هل تشعـر غالبـاً أنه ليس من الضـرورى أن تتخذ أى قرارات ؟		
6)	هل تقل قدرتك على النوم عندما تكـون مقـبلاً على إتخاذ قرار خطير؟		
7)	هل لا تحب إتخاذ القـرارات لعـدم ثقتـك فـى القدرة على ذلك ؟		

8)	هل تكون مشاعر القلق مصاحبة لك عند إتخـــاذ القرارات الهامة وغير الهامة ؟		
9)	إذا كانت تجمعك صلة صداقة بأحد العاملين معك ويسبب بعض المشكلات الكبيـــرة فـــى العمـــل وتخشى أن يؤثر ذلك على مستقبلك الــوظيفى، هل تفضل نقله إلى إدارة أخرى دون أخذ رأيه ؟		
10	عندما يكون القرار من سلطتك وواجهتك مشكلة حقيقيـــة، فهـــل تحاول تفويض الآخرين لإتخاذ القرار فيها ؟		
11	هـــل تصر علـــى المشـــاركة فـــى جميـــع القرارات داخل المنزل ؟		
12	هل تبدو منفعلاً بعد إتخاذ القرارات الهامة ؟		

عليك أن تقيم إجاباتك على الأسئلة السابقة وتناقشها .

ثانياً ... حالة دراسية

الشركة الحديثة للأدوية

المدير العام

د/ عبد الشافى العطار.

مدير المبيعات

عبد المتجلى الشاهر.

رئيس قسم الكيماويات

كيميائى/ عادل الفوسفاتى.

الشركة الحديثة للأدوية

بدأت الشركة الحديثة للأدوية نشاطها فـى عـام 1989 بإنتـاج الأدوية والمركبات البسيطة، وارتفع رقـم مبيعاتهـا السـنوية فـى السنوات الخمس الماضية كما يلى:

السنة	**عدد الأصناف المنتجة**	**قيمة المبيعات الإجمالية السنوية**
1996	28	1.150.466 ج.م
1997	33	1.170.833 ج.م
1998	36	1.290.261 ج.م
1999	38	1.430.403 ج.م
2000	43	2.290.672 ج.م

وبالرغم من تزايد رقم أعمال الشركة؛ إلا أن حصتها من السوق المحلية للأدوية بدأت فى الانخفاض نظراً لدخول منافسين جـدد فى الميدان، وازدياد قوة ونشاط شركات الأدوية المنافسة.

والجدول التالى يوضح حصة الشركة النسبية من إجمالي سوق الأدوية والكيماويات الدوائية:

سياسة المنتجات	**النسبة المئوية من حصة السوق المحلى**
1996	% 28.5
1997	% 25
1998	% 23
1999	% 17
2000	% 15

وجعل الهبوط النسبي في حصة الشركة من السوق الإدارة أن تفكر في الأسباب التي أدت إلى ذلك. وقد طلب المدير العام (**د/ عبد الشافي العطار**) من مدير المبيعات بالشركة (**عبد المتجلي الشاهر**) أن يقوم بدراسة الموقف وإعداد تقرير للعرض على مجلس الإدارة بالأسباب التي أدت إلى ذلك التدهور في موقف الشركة والمقترحات التي يراها كفيلة بتحسين الموقف.

وقد شكل (**عبد المتجلي الشاهر**) لجنة من المساعدين له في إدارة المبيعات، وقامت بدراسة لسوق الأدوية في مصر وموقف الشركة الحديثة للأدوية.

وقد انتهت اللجنة إلى النتائج التالية:

1. أن السوق المحلي للأدوية **تشهد منافسة شديدة** بين الشركات المختلفة المنتجة للأدوية، وأن الإنتاج المحلي من أكثر الأصناف يزيد كثيراً عن حاجة السوق.
2. أن الشركة الحديثة للأدوية لديها **أقل عدد من المنتجات والأصناف** بالنسبة للشركات المنافسة، وأن هناك كثيرًا من المجموعات الدوائية التي يشتد الطلب عليها لا تنتجها الشركة حالياً خاصة مجموعة الفيتامينات الأساسية وأدوية الأطفال.
3. أن جانباً من المشكلة يعود إلى **ارتفاع تكلفة الإنتاج** بالشركة بالنسبة للشركات الأخرى؛ الأمر الذي يجعلها تبيع منتجاتها بسعر أعلى من أسعار الأدوية البديلة.

4. أن الشركة الحديثة للأدوية لم تحاول إطلاقاً أن **تطرق أبواب السوق الخارجية**، فكل مبيعاتها مركزة فى السوق المحلى، ولم يحدث أن حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلا مرة واحدة منذ عدة سنوات حيث كان المدير العام **(د/عبد الشافى العطار)** فى زيارة لبعض البلدان العربية، وهناك تقابل مع بعض المستوردين ووكلاء شركات الأدوية الذين أبدوا استعداداً لشراء وتوزيع منتجات الشركة فى الأسواق العربية. وبناء على تلك الاتصالات أرسلت الشركة بعض عينات من إنتاجها إلى أحد الوكلاء بالإمارات الذى أرسل طلبية بلغت قيمتها70.000ج.م، تم شحنها واسترداد قيمتها، ولكن لم تتلق الشركة بعد ذلك أى طلبيات أخرى.

وباستجلاء تلك الحقائق أمر **(د/ عبد الشافى العطار)** بالاتصال بالوكيل الإماراتي للتعرف على أسباب عدم شرائه لكميات أخرى، وكان أن تلقى الرد بعد حوالى أسبوعين وفيه أبدى الوكيل استعداده للشراء من الشركة الحديثة للأدوية إذا قامت بتصنيع أنواع معينة من الأدوية البيطرية التى تعالج بعض الأمراض الحيوانية التى تصيب الماشية.

وقد أكد الوكيل الإماراتي أن إحتمالات السوق بالنسبة لتلك الأدوية البيطرية فى الإمارات وغيرها من الدول العربية المجاورة كبيرة جداً، وقدر مشترواته السنوية منها بما لا يقل عن 500.000ج.م.

وبناء على تلك المعلومات طلب (د/ عبد الشافى العطار) تشكيل لجنة من الأقسام الإنتاجية وقسم البحوث الدوائية بالشركة لدراسة إمكانيات تصنيع الأدوية البيطرية، وقد قدمت اللجنة تقريرها بأنه من الممكن إنتاج بعض تلك الأدوية دون الأخرى بالإمكانيات الحالية للشركة، وإنه فى حالة الرغبة فى إنتاج خط كامل من تلك الأدوية فمن الضرورى عمل بعض التوسعات وشراء تجهيزات جديدة تبلغ تكاليفها حوالى 170.000ج.م وتنتج طاقة إجمالية قيمتها 1.200.000 ج.م من الأدوية البيطرية.

وكان لزاماً على الشركة قبل أن تقرر إنتاج تلك الأدوية التعرف على إحتمالات السوق المحلى بالنسبة لتلك الأدوية، وقد تبين من دراسة أجرتها إدارة بحوث السوق بالشركة أن الطاقة الإنتاجية الكلية لصناعة الأدوية البيطرية فى مصر تبلغ 135% من إمكانيات السوق المحلى، وبالتالى فقد كان يتعين على الشركة الحديثة فى حالة الالتجاء إلى إنتاج هذا الخط الجديد أن تعتمد أساساً على التصدير.

وفى الوقت نفسه الذى كان موضوع الأدوية البيطرية محل بحث تقدم **(الكيميائى عادل الفوسفانى)** رئيس قسم الكيماويات بالشركة إلى مدير الإنتاج باقتراح إنتاج خط متكامل من مستحضرات التجميل للسيدات باعتبار أن الإمكانيات الإنتاجية الحالية تسمح بإنتاج ما قيمته 750.000 ج.م سنوياً من تلك المستحضرات من مستوى جودة ينافس المنتجات المحلية الأخرى.

وقد شكلت لجنة أخرى لدراسة هـذا المشـروع، وقـدمت اللجنـة تقريرها، ومؤداه أن الإنتاج ممكن ولكن الأمر يتطلب إنشاء قوة بيع جديدة مدربة على بيع ذلك النوع من الإنتاج.

وأوردت اللجنـة الإحصائيات التالية من واقع بيانات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء.

تطور إنتاج مستحضرات التجميل

السنة	الإنتاج السنوى بملايين الجنيهات	٪ للزيادة السنوية
94 - 93	10	-
95 - 94	10	-
96 - 95	20	%100 +
97 - 96	20	-
98 - 97	30	% 50 +
99 - 98	20	% 33.3 -
2000 - 99	30	% 50 +

تطور إنتاج المستحضرات الطبية

السنة	الإنتاج السنوى بملايين الجنيهات	٪ للزيادة السنوية
94 – 93	30	-
95 – 94	40	% 33.3
96 – 95	50	% 25
97 – 96	90	% 80
98 – 97	140	% 55
99 – 98	190	% 31
2000 – 99	250	% 31

والآن هذا الموقف الذى عرض عليك باعتبارك مستشاراً للشركة الحديثة والمطلوب إعداد تقرير توضح فيه:

1. مدى كفاية البيانات الواردة لإتخاذ قرار فى المشكلة.
2. فى حالة عدم كفاية تلك البيانات. ما هى البيانات والدراسات التكميلية التى تشير على الشركة القيام بتجميعها لتسهيل مهمة إتخاذ القرار؟
3. إذا كنت ترى كفاية البيانات، ما هو القرار الذى توصى الشركة بإتباعه؟
4. بفرض أن البيانات الواردة فى التقرير هى كل البيانات المتاحة والمطلوب إتخاذ قرار على أساسها – ما هو ذلك القرار الذى توصى الشركة بالأخذ به؟ ولماذا؟
5. هل ترى نقصاً معيناً فى سياسات الشركة ينبغى العمل على استكماله؟

ثالثاً ... دراسة الإحتمالات

حساب المكاسب المتوقعة

مكتب صرافة يعمل فى الاستثمار فى مجال العملة، أراد أن يحصل على كمية من الدولارات وذلك ليعيد بيعها فى فرصة مناسبة للحصول على أكبر مكسب، ويعتقد أن هناك احتمالاً بنسبة 60% أنه سوف يربح 2000 دولار عند بيعها.

فإذا كانت هناك درجة مخاطرة بنسبة 20% فإن خسارته سوف تكون فى حدود 1000 دولار.

كيف يمكن حساب مكسبه المتوقع من العملة؟

رابعاً ...حالة دراسية :

القرار الخاطئ

أدى ارتفاع أسعار البترول إلى حدوث انخفاض في صناعة السيارات الكبيرة التي كانت تحقق مكاسب كبيرة للشركة العالمية لإنتاج السيارات، ولاحظت الشركة زيادة الطلب على السيارات صغيرة الحجم، وتوقعت أن تكون هذه الزيادة مؤقتة، وأنه سرعان ما سيعود المستهلكون إلى شراء السيارات الكبيرة. **ولذلك قرروا** صناعة سيارات صغيرة بصورة مؤقتة لتغطية الحاجة المؤقتة للسوق من هذا النوع من السيارات طبقاً لمعتقدهم، وجاء إنتاجهم ذا مستوٍ مقبول ولكنه ليس متميزاً.

وأدى ذلك إلى ترك المجال مفتوحاً أمام أحد الشركات الجديدة الناشئة لأن تنتج سيارة جديدة صغيرة الحجم عالية الجودة، وكانت هذه الشركة تتوقع مبيعات متوسطة وليست عالية نظراً لإقبال الناس على شراء السيارات الكبيرة، والتي كان من الصعب عليها المنافسة على إنتاجها. **ولكن نتيجة** لزيادة إقبال الجمهور على إنتاج الشركة الجديد من العربات الصغيرة ذات الجودة العالية أن زادت مبيعاتها منها، مما دفع شريك أجنبي إلى المشاركة في تقديم المزيد من الدعم الفني والتمويل، مما جعل هذه الشركة قوة جديدة في صناعة السيارات. وانخفض نصيب الشركة العالمية لإنتاج السيارات في سوق السيارات، وأدى ذلك إلى الاستغناء عن عدد كبير من العاملين.

ما هي المشكلة الحقيقية في الموضوع السابق؟

ما هي القرارات الخاطئة والسليمة من وجهة نظرك؟

المراجع العربية

1. أوبراي .س. دانيالز . الحصول علي أفضل مالدي الناس في العمل – كتب مترجمة – مكتبة جرير – الرياض – 2000.
2. بنكاج جيماوات، الإلتزام واستراتيجية إتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع – القاهرة 1999.
3. جون و. جاردنر، التميز–الموهبة والقيادة، ترجمة د. محمد محمود رضوان، الدار الدولية للنشر والتوزيع – القاهرة.
4. روبير باين، الدليل العملى للقيادات الإدارية، ترجمة تمام الساحلى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – بيروت 1992.
5. سبنسر جونسون، نعم أو لا–المرشد للقرارات الأفضل، ترجمة ربيع سالم، ط1 – الرياض.
6. ستيفن كوفى، العادات السبع للقادة الإداريين، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر – بيروت 1998.
7. كارل أ. سليكيو، الوساطة فى حل النزاعات، ترجمة د. علاء عبد المنعم، الدار الدولية للنشر والتوزيع – القاهرة 1999.
8. كامل محمد المغربى، السلوك التنظيمى، دار الفكر للنشر والتوزيع – عمّان، الأردن 1993.
9. ليندا ر.دومينجوز. كيف تصبح نجماً في عملك كتب مترجمة – مكتبة جرير – الرياض –2004.
10. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (18)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 1999.

11. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات التفكير الإبتكارى، سلسلة مهارات تطوير الأداء (8)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2007.
12. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية، سلسلة مهارات تطوير الأداء (26)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2005
13. محمد عبد الغنى حسن (دكتور)، مهارات القيادة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (2)، مركز تطوير الأداء والتنمية – القاهرة 2006.
14. و. جاك دنكان، أفكار عظيمة فى الإدارة، ترجمة محمد الحديدى، الدار الدولية للنشر والتوزيع – القاهرة 1989.

المراجع الأجنبية

1. Barney/ griffin, the management of organizations, strategy structures behavior, Houghton Mifflin company- USA 1991.
2. Elaine biech, t.q.m for training, McGraw – hill, Inc, - USA 1994.
3. J. David hunger, Thomas l. wheenlen, strategic management, Addison – Wesley publishing company, USA 1994.
4. Jill janou, the inventive organization hope & daring at work, jossey. Bass Inc, San Francisco, California, USA 1994.
5. Jim Murphy, managing conflict at work, American media publishing - USA 1994.
6. Marc towers, self – esteem the power to be our best, American media publishing – USA 1995.
7. Natasha josefowitz, pH. D, you are the boss, Warner books, Inc- new York 1985.
8. Richard s. deems pH. D, making change work for you, American media publishing Inc – USA 1995.
9. Robert e. coffey, Curtis w. cook, Phillip l. hunsaker, management & organizational behavior, burr ridger - Sydney, Australia 1994.
10. Sam r. Lloyd, leading teams, the skills for success, American media publishing, USA 1996.
11. Wayne f. casico, managing human resources, McGraw hill, Inc – USA 1994.

الفهرس

كتب خارج السلسلة والموسوعة

1- حماية البيئة تبدأ من المنزل (مترجم).

2- إدارة وحماية البيئة.

مجموعة من الأدلة التدريبية للمنظمات غير الحكومية NGO's

1- تنمية المرأة والنوع الاجتماعي.

2- (الدعـــــوة).

3- رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

4- تطوير الشراكة والتداخل عبر الشبكات.

5- (الحكم الداخلي).

6- (كتابة مقترحات التمويل).

7- مهارات العمل مع المتطوعيين.

8- دليل كتابة التقارير.

9- دليل الإدارة فائقة السرعة.

10- دليل الوصول إلى قمة الآداء.

سلسلة تطوير الأداء الإجتماعى

1- مبادئ علم الإجتماع والإجتماع الريفى.

2- مهارات البحث السريع بالمشاركة.

3- بناء القدرات.

4- التسويق الإجتماعى

سلسلة مهارات تطوير الأداء البيعى

1- مهارات البيع. (إدارة العلاقات بين البائع والمشترى)

2- إستراتيجيات خدمة العملاء. (إدارة علاقات العملاء)

3- إدارة الموارد البشرية فى مجال البيع.



دكتور : محمد عبدالغني حسن هلال

- دكتوراه فى الإقتصاد من المجر.
- خبير التدريب بالأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية).
- عميد المعهد العالى للتعاون الزراعى
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية والأمم المتحدة فى اليمن السودان - الأردن - الكويت - السعودية ليبيا - سوريا.
- محاضراً ومدرباً مع المنظمات المحلية والدولية في مجالات التنمية الإجتماعية بالداخل والخارج.
- محاضراً ومدرباً بالمنظمات المحلية الخاصة والحكومية.
- حاصل على دورات إعداد المدربين فى أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين الفلبين - المجر - الدنمارك تشيكوسلوفاكيا - كينيا.

